

Representações de sofrimento no trabalho:
As denúncias dos trabalhadores de *call centers* em
Portugal

Nuno Miguel Rodrigues de Sousa Gomes

Dissertação de Mestrado em Sociologia
Especialização em Conhecimento, Educação e Sociedade

Orientador: Prof. Doutor Rui Santos

Coorientadora: Prof. Doutora Dalila Cerejo

Abril, 2019

DECLARAÇÕES

Declaro que esta Dissertação é o resultado da minha investigação pessoal e independente. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia.

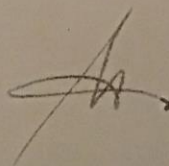
O candidato,

Miguel Gomes

Lisboa, 29 de abril de 2019

Declaro que esta Dissertação se encontra em condições de ser apreciado pelo júri a designar.

O(A) orientador(a),



Lisboa, 29 de abril de 2019

O arquivo no Repositório Institucional da UNL é de carácter obrigatório e contempla o texto integral

Nome: NUNO MIGUEL RODRIGUES DE SOUSA GOMES
Correio electrónico: NUNOGOMESFILASOFIA@SAPU.PT Telefone: 938 209746
Bilhete de Identidade / Passaporte: 10601697-0-247
Título da Dissertação: Representações de sofrimento no trabalho: As denúncias dos trabalhadores de call centers em Portugal
Orientador (es): Professor Doutor Rui Santos e Coorientadora Professora Dalila Cenejo
Ano de Conclusão: 2019

Designação do Mestrado ou do Ramo de Conhecimento do Doutoramento:

Dissertação de Mestrado em Sociologia, Especialização em Conhecimento, Educação e Sociedade.

Sem prejuízo dos direitos de autor relativos à minha dissertação e o direito de a usar em trabalhos futuros (como artigos ou livros), declaro que:

- Entrego a dissertação, que corresponde à aprovada pelo júri, constituído pela Unidade Orgânica da Universidade Nova de Lisboa onde realizei os estudos.
- Concedo à Universidade Nova de Lisboa e aos seus agentes, através do seu repositório institucional, uma licença não exclusiva para arquivar e tornar acessível, nas condições abaixo indicadas, a minha dissertação em suporte digital.
- Autorizo a Universidade Nova de Lisboa a digitalizar o exemplar da minha dissertação, que remeto em anexo, ou o exemplar que possui nas suas bibliotecas.
- Autorizo a Universidade Nova de Lisboa a arquivar sem alterar o seu conteúdo mais de uma cópia da dissertação e a efectuar a sua conversão para qualquer formato de ficheiro, meio ou suporte, para efeitos de preservação e acesso.

Mais declaro que a minha dissertação poderá ser **disponibilizada** no Repositório Institucional da Universidade Nova de Lisboa na seguinte modalidade:

☒ Disponibilização **imediat**a do conjunto do trabalho para acesso mundial

Disponibilização com **acesso restrito**:

☐ a. Disponibilização parcial do trabalho (resumo) com o seguinte período de embargo:

1 ano - ☐ 2 anos - ☐ 3 anos - ☐

sendo que, após o tempo assinalado, autorizo o acesso mundial

☐ b. Disponibilização imediata do conjunto do trabalho para acesso exclusivo na UNL

1 ano - ☐ 2 anos - ☐ 3 anos - ☐

sendo que, após o tempo assinalado, autorizo o acesso mundial

Data:

29/04/2019

Assinatura:

Nuno Miguel Gomes

AGRADECIMENTOS

Ao apresentar os resultados da minha investigação, preciso de referir o contributo das diversas pessoas que influíram neste estudo, e que me ajudaram a dar a forma que este trabalho tomou.

Em novembro de 2015, entrei em contato com a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo de forma a ter acesso à dissertação de Mestrado em Psicologia Social da Dra. Maria Barreto, defendida a 22 de Maio de 2000 com o título *Uma Jornada de Humilhações*”, cujo impacto no Brasil foi muito importante para o desenvolvimento das relações laborais em relação ao “assédio moral”. Foi depois disso o contato com a Doutora Margarida Barreto, hoje doutorada em Psicologia Social, sobre assédio moral no trabalho que impulsionou esta investigação. A sua generosidade é merecedora de um louvor extremo, por ter enviado literatura ao meu cuidado e pela troca de informações, sobre as diversas humilhações no trabalho.

Ao meu primeiro orientador, Professor Doutor José Resende, agradeço de forma especial todo o contributo e a sua disposição a orientar e acompanhar de perto o progresso deste trabalho, salientando o seu zelo e experiência. Sem ele não teria empreendido esta caminhada. Foi a sua presença constante nas orientações e admoestações para ser rigoroso que me ajudaram a acreditar que seria possível fazer esta tese de mestrado. Foi na sua perspetiva do pragmatismo sociológico que comecei esta investigação. Ainda que toda a investigação tenha mantido um certo cariz pragmático, preferi deixar a sua orientação e receber orientação mais ligada às representações do sofrimento e à sociologia das emoções. Foi neste sentido que me foram atribuídos os meus dois orientadores: o Professor Doutor Rui Santos e a Doutora Sara Dalila Cerejo, a quem agradeço o acompanhamento e o rigor científico. Sem as suas orientações não teria sido possível a realização desta investigação.

Nesta caminhada preciso também salientar o contributo sociológico dos professores da NOVA FCSH: a Professora Doutora Helena Serra para o entendimento do método qualitativo; os Professores Doutores Sérgio Grácio e David Justino, que no decorrer das suas aulas foram despertando em mim o zelo pela pesquisa criteriosa. Ao Professor Doutor Miguel Chaves, que me sensibilizou para os cuidados a ter com o português e a construção frásica; e o meu agradecimento ao coordenador do curso de Mestrado em Sociologia Professor Doutor Manuel Lisboa, sem o qual não teria tido a oportunidade de ingressar neste novo projeto de vida.

Agradeço o contributo de professores do ISCTE-IUL: o Professor Doutor Alan Stoleroff e a Professora Doutora Isabel Carvalho Guerra pelo seu incentivo na investigação.

Agradeço também a todos os colegas de Sociologia, Filosofia e História, pelo seu contributo e amizade, nomeadamente ao Tiago Bandeira, que me facultou o acesso a imensos textos de Sociologia, a receção de que precisava um aluno acabado de chegar da Filosofia aos meandros da Sociologia; à Andreia Zorrinho, pelas tardes juntas a traduzirmos textos, para a melhor e rápida compreensão; à minha colega de trabalho, mestre em Comunicação Social, Clara Bruheim, que me ajudou a não desistir, e ao Tiago Simões que me ajudou na revisão do texto.

À minha família, em especial a minha mãe. Ao meu melhor amigo, Jorge Duarte, e ao meu companheiro, Heres Natan de Oliveira, agradeço do fundo do coração a vossa presença na minha vida.

A todos os políticos que responderam ao meu apelo, quando os contatei no sentido de promover na esfera pública as situações tratadas na minha investigação. São de louvar o trato, a amizade, a receção agradável e empática dos deputados do Bloco de Esquerda: Isabel Pires; Catarina Martins; José Soeiro; Luis Monteiro e o ex-deputado Francisco Louçã, bem como a deputada Rita Rato do PCP. Foram os primeiros a responder ao meu contato e a dar o ímpeto que esta investigação tomou pela disponibilidade, nas entrevistas que realizei com eles. Ajudaram a responsabilizar-me por uma investigação que senti ser necessário empreender.

Aos diversos sindicatos: SINTAVE; STCC; a Associação Precários Inflexíveis; ao SIESI, e à CGTP. Foi em reuniões privadas, plenários, reuniões de sócios onde conheci a maior parte dos trabalhadores com os quais gravei entrevistas; partilhámos experiências de agravo emocional; percebi a gravidade das diversas narrativas dos relatos dos trabalhadores e encontrei uma força conjunta de interesses.

Por fim, aos trabalhadores de *call-center* e a estes, principalmente, agradeço de coração pelos dados que configuram esta investigação. Fui vosso ouvinte, e apresentando-me como investigador, acabei por ser o amigo verdadeiro – aquele que ouve e que está presente. De facto tentei distanciar-me das situações relatadas por vocês, mas o vosso sofrimento é também o meu sofrimento, como trabalhador também por vários anos em *call-center*. Alguns de vós, no decorrer das entrevistas, choraram, e as lágrimas que

estavam nas vossas faces, também escorreram nos meus olhos. Por dentro, muitas vezes pensei em desistir por ser o caminho mais fácil. Mas habituado a situações difíceis e a lutar por aquilo que acredito que tem valor, espero que a minha investigação apenas seja mais uma semente para muitas outras. As vossas vozes se ouvirão também no meio académico e público. Com vocês e por vocês posso continuar a acreditar na vida.

Nuno Miguel Gomes

Resumo

Representações de sofrimento no trabalho: As denúncias dos trabalhadores de *call centers* em Portugal

Os *call-centers* empregam muitas dezenas de milhares de trabalhadores, encontram-se espalhados de Norte a Sul do país, e são hoje a linha da frente no apoio ao cliente de grandes empresas e instituições públicas. Através de reportagens e denúncias escritas, são do conhecimento comum relatos de experiências de sofrimento e injustiças nestes locais de trabalho. O nosso problema de investigação é: em que medida, e com que conteúdos, está a ser gerada uma cultura ou subcultura ocupacional de *call-center*, focada no sofrimento no trabalho? Quais as representações dominantes nesse tipo de discursos? Que situações sociais no trabalho estão associadas ao sofrimento? Usando entrevistas e depoimentos escritos de denúncia dessas situações, analisámos os conteúdos emocionais das denúncias nos relatos sobre as condições e relações de trabalho e suas implicações na vida pessoal e social dos trabalhadores.

Palavras-chave: Sofrimento no trabalho; *call-center*; humilhação; representações, emoções.

Abstract

Representations of suffering at work: The denunciations of call center workers in Portugal

Call centers employ many tens of thousands of workers, are scattered from north to south of the country, and are today the front line in customer support for large companies and public institutions. Through written reports and denunciations, reports of experiences of suffering and injustice in these places of work are common knowledge. Our research problem is: to what extent, and with what content, is an occupational call-center culture or subculture focused on suffering at work? What are the dominant representations in this type of discourse? What social situations at work are associated with suffering? Using interviews and written statements denouncing these situations, we intend to analyze the emotional contents of the denunciations in the reports about the conditions and labor relations and their implications in the personal and social life of the workers.

Keywords: Suffering at work; call-center; humiliation; representations, emotions.

Siglas usadas na dissertação

Para encurtar as descrições usuais na leitura da investigação optámos por criar as seguintes abreviaturas de forma a sintetizar a informação e para não nos tornarmos constantemente repetitivos. Tivemos de suprimir a palavra “*call-center*”, que já figurava várias centenas de vezes, abreviada para “*CC*”. Após as primeiras ocorrências no texto, a palavra “*call-center*” e o seu plural só aparecem por extenso nos títulos e nas citações. Estas muitas vezes usam variantes de como: “*call-centre*”, “*call center*” sem hífen, e outras, que mantivemos conforme aos originais. Usámos dezenas de vezes a sigla “ETT”, que significa “Empresa de Trabalho Temporário”. Apenas não abreviámos no índice nem nas citações das entrevistados ou da revisão da literatura.

ACT - Autoridade das Condições do Trabalho

BE - Bloco de Esquerda

CC - *Call-center* ou o seu plural

CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no emprego

CGTP - Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses

ETT - Empresa de Trabalho Temporário ou o seu plural

SIESI - Sindicato das Indústrias Eléctricas do Sul e Ilhas

SINTAVE - Sindicato Nacional Dos Trabalhadores Das Telecomunicações E Audiovisuais.

STCC - Sindicato dos Trabalhadores de *Call Center*.

TMA - Tempo médio de atendimento

TT - Trabalho temporário

ÍNDICE

Introdução 1

1. Revisão da literatura 4

Os call-centers no contexto do trabalho contemporâneo 4

Emoções, situações e representações sociais 7

Trabalho, subjetividade e emoções 9

Trabalho, subjetividade e emoções em contexto de call-center 14

2. Método 19

3. Contexto contratual e institucional: as faces da precariedade 27

Precariedade contratual 29

Precariedade salarial 30

Precariedade do horário de trabalho 33

Formação e precariedade 34

Precariedade e identidade profissional 37

O sentimento de desproteção 41

4. Condições e situações do trabalho em call center 45

Espaço de trabalho e condições ambientais 46

Trabalho alienante 48

Autoritarismo, assédio e humilhação 51

Isolamento dos trabalhadores e desintegração do trabalho 58

O controlo do e pelo tempo 60

As restrições de ida à casa de banho 60

O controlo das pausas 62

O controlo dos tempos de chamada 63

Fatores de stress no trabalho 64

Volume e ritmo das chamadas 65

A sobreposição de tarefas 66

A relação com os clientes 67

As avaliações 68

5. As representações de sofrimento 71

Problemas de saúde 71

Medo, intimidação e ansiedade 77

Tristeza 84

Culpa, arrependimento e vergonha 86

As emoções de reação ao sofrimento: raiva, indignação e revolta 87

Trabalho e dissonância emocionais 91

Conclusão 94

Posfácio 97

Referências 98

Entrevistas 98

Bibliográficas e documentais 99

Anexos (documento autónomo) 115

ÍNDICE DE QUADROS

- Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados, segundo a idade 22
- Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados, segundo o sexo 22
- Quadro 3 – Caracterização dos entrevistados, segundo a escolaridade 22
- Quadro 4 – Caracterização dos entrevistados, segundo a nacionalidade 22
- Quadro 5 – Caracterização dos entrevistados, segundo a entidade contratante à data da entrevista 23
- Quadro 6 – Distribuição dos entrevistados por empresas ou serviços públicos em que trabalhavam à data da entrevista, e trabalharam anteriormente 23
- Quadro 7 – Caracterização dos entrevistados, segundo a função hierárquica à data da entrevista 24
- Quadro 8 – Caracterização dos entrevistados, segundo a sindicalização à data da entrevista 24
- Quadro 9 – Caracterização dos correspondentes, segundo a idade 24
- Quadro 10 – Caracterização dos correspondentes, segundo o sexo 25
- Quadro 11 – Caracterização dos correspondentes, segundo a escolaridade 25
- Quadro 12 – Distribuição dos correspondentes por empresas em que trabalham e trabalharam 25
- Quadro 13 – Caracterização dos correspondentes, segundo a função hierárquica 25
- Quadro 14 – Caracterização dos correspondentes, segundo a sindicalização 25

Introdução

Quando trabalhamos não desempenhamos apenas as nossas funções, porque trabalhar é, geralmente, estar socialmente inserido num grupo de trabalho. Convivemos com os outros (todos os dias), estabelecemos relações. Trabalhar sem este tipo de relação, é assumir uma espécie de alienação (Martins 2010, 120). É por isso que queremos perceber não o trabalho desenvolvido pelo trabalhador, mas as emoções no trabalho, objeto das representações: “sinais ostensivos de insatisfação por parte do trabalhador (...) a única coisa digna de estudo, não é o trabalho em si mesmo, mas a reação do trabalhador a ele” (Braverman 1977, 35-36). A alienação surge quando se faz um trabalho que não tem sentido (Hodson 1996, 724).

É no trabalho que estabelecemos relações sociais com os nossos chefes, colegas e outros atores sociais com quem lidamos, relações essas que não teríamos se não houvesse esta mediação entre o trabalhador e o trabalho. Podemos não desempenhar o trabalho de que gostaríamos, mas é também no local onde desempenhamos as nossas funções que nos podemos desenvolver e até enriquecer a nossa personalidade. Ficamos dececionados quando em vez do prazer que poderia ser obtido através do e no trabalho, obtemos sofrimento que pode ser induzido por *stress*, conflitos interpessoais com chefias e colegas, - “(...) parcialidades, desigualdades, arbitrariedades e violências relacionais que subjagam um grupo de pessoas aos interesses e poder do outro” (Ramos 2001, 42-45).

Pretende-se com esta investigação recolher e analisar as representações de sofrimento no trabalho em contexto de *call-center* (CC), que envolve um conjunto de recursos: um computador, equipamento de telecomunicações, sistemas de informação/controlo e operadores que interagem com os clientes¹ e com supervisores e chefias. Estes grandes centros de atendimento são hoje a linha da frente no apoio ao cliente: seja das grandes empresas de setores como os das utilidades públicas (água, energia, correios e telecomunicações), o financeiro, o de prestação de cuidados de saúde, o da segurança, entre outros; seja de organismos públicos como os da Segurança Social, o Instituto do Emprego e da Formação Profissional, entre outros (Lima 2016; SapoTek 2015), recebendo e efetuando um grande número de chamadas em simultâneo. Em Portugal, um estudo de *benchmarking* europeu das atividades de CC estimava, em 2015,

¹ Todas as pessoas que ligam para um CC são denominadas “clientes”.

que trabalhariam aproximadamente 55 mil pessoas nesse setor, cerca 1,2% da população ativa (SapoTek 2015). Segundo outra fonte, a Associação Portuguesa de Contact Centers, em 2016 esse número ascenderia a entre 80 mil e 100 mil (APCC 2016).

É através das “vozes” e manifestações de trabalhadores, frequentemente através dos meios de comunicação social (e.g., Económico 2016),² por vezes trabalhadas em estudos publicados (e.g., Roque 2008; 2016), que nos surgem relatos de situações de alienação, frustração, e sofrimento no contexto de trabalho.

É do nosso interesse sociológico aprofundar a compreensão destas representações de sofrimento no trabalho no contexto dos CC.

Antes de iniciar a investigação sociológica, devo começar por assumir a primeira pessoa do singular para explicitar a posição em que me situo à partida face ao objeto: a de trabalhador de CC desde há vários anos, ativista a título individual e produtor, eu próprio, de discursos de denúncia do tipo que pretendo analisar. Eu mesmo vivi e assisti a situações de sofrimento, tendo experienciado e presenciado situações de trabalho que senti como coercivas, agressivas e/ou humilhantes, e denunciado tais situações junto das autoridades, de sindicatos e de atores políticos. Pretendo, assim, com este projeto de investigação realizar uma dissertação de “sociologia académica”, cujos resultados possam contribuir significativamente para uma “sociologia pública” que ambiciono desenvolver ulteriormente (Burawoy 2006).

O contexto organizacional dos CC caracteriza-se por uma grande incidência de precaridade contratual, um regime de trabalho intensivo, definições contraditórias ou ambíguas de papéis ocupacionais, e interação direta com utilizadores, que configuram factores de fadiga, *stress*, e insatisfação no/com o trabalho (Boini et al., 2013; Mellor, Moore, e Siong 2015).

A reflexividade sobre as experiências representadas como de sofrimento nos contextos organizacionais dos CC permite aos atores exercer competências críticas relativamente àquilo que consideram serem tratamentos indutores de sofrimento. Como tal, além dos relatos pessoais, os atos de denúncia que nos interessam envolvem discursos elaborados por diversas entidades (tais como os *media*, sindicatos, movimentos sociais, as autoridades de regulação e fiscalização das condições de trabalho, e atores políticos). As instituições que recebem as reclamações e denúncias dos trabalhadores, sejam elas

² "Ex-Portugal Telecom condenada a pagar 60 mil euros por assédio moral a trabalhador" (Anexo 2).

sindicatos, a Autoridade das Condições do Trabalho (ACT), ou outros organismos, recebem-nas, em regra, enunciadas singularmente e na primeira pessoa, quando um trabalhador escreve uma carta ou faz uma exposição descrevendo os maus tratos que alega ocorrerem ou terem ocorrido no seu local de trabalho.

A instituição, por sua vez, trabalha seletivamente essas narrativas, transformando-as, desde narrativas singulares na terceira pessoa, passando por descrições plurais que subsumem várias narrativas, até, eventualmente, estatísticas de tipos de ocorrências denunciadas. Frequentemente, esses relatos "estilizados" são publicados, na forma de comunicados de imprensa, relatórios, etc. Tais transformações e relatos poderão indiciar um princípio de institucionalização seletiva das representações de sofrimento, como conhecimento socialmente legitimado e legitimador de orientações de ação (Berger e Luckman 2004).

Iremos explorar as representações de sofrimento no local de trabalho e as formas de tratamento denunciadas por trabalhadores como indutoras de sofrimento, partindo da seguinte questão geral:

Está a ser gerada, e se está com que conteúdos, uma cultura ou subcultura ocupacional, associada à atividade de CC, a partir de representações sociais críticas (Howarth 2006; Jodelet 2001) de sofrimento no trabalho?

Para tal, pretendemos responder às seguintes questões derivadas:

Quais as representações predominantes nesse tipo de discursos, produzidos pelos próprios trabalhadores?

Que condições de emprego e de trabalho, e que situações vividas no local de trabalho surgem associadas ao sofrimento, nas vertentes indicadas pelos denunciantes?

Qual o conteúdo expressivo de emoções relacionadas com sofrimento nesses discursos?

Assim, pretendemos analisar nos depoimentos não apenas os conteúdos descritivos das representações, mas também a expressividade das emoções nos relatos sobre as condições e relações de trabalho e suas implicações na vida pessoal e social dos trabalhadores (Crowley 2013; Thoits 1989).

1. Revisão da literatura

Os call-centers no contexto do trabalho contemporâneo

A orientação para o cliente e para a qualidade dos produtos e serviços, a inovação tecnológica e as estratégias de racionalização organizacional, como é o caso da subcontratação e do *outsourcing*, são fatores que têm estado na base da expansão do segmento dos call centres, sobretudo a partir dos anos 1990 (Casaca 2013, 37).

Desde então, os CC promovem milhões de empregos na América, Europa, Austrália e Índia (Boini et al. 2013, 1317; Russell 2008, 195-196), espalhados por diversas áreas de atividade e frequentemente prestando serviços internacionais. Em 2012, os CC empregavam 3,7% dos trabalhadores no Reino Unido (Brannan 2015, 802) o dobro dos 1,8% que empregavam em 2002 (Rose 2002, 42). Na Austrália, existiam em 2009 cerca de 3 800 CC, agregando mais de 250 000 trabalhadores que processavam cerca de 16 milhões de chamadas por ano, com um volume de negócios de 15 mil milhões de dólares australianos por ano (McDonnell et al. 2013, 148). Tem havido um aumento exponencial de empresas de CC, facilitadas, nomeadamente, pelas novas tecnologias de serviços de telefone e internet (Charbotel et al. 2009, 748), apoiando linhas de atendimento em diversas áreas de serviços, como bancos, seguros, telecomunicações, agências de viagens e *telemarketing* nos mais variados ramos (Croidieu et al. 2008, 67-68; Russell 2008, 197).

Em 2003 o número de trabalhadores de CC na Europa, no Médio Oriente e em África era de 1,5 milhões (Santos e Marques 2006, 69). O mercado europeu dos CC tem vindo a crescer (Sapotek 2015). Segundo a Altitude Software (2015), que realizou um *benchmarking* dos CC a nível europeu abrangendo 30 países, em 2014 contavam-se já 3,8 milhões de empregos em 35 500 CC.³ Na reorganização da divisão global do trabalho das últimas décadas, os CC já foram comparados a *offshores*, onde os trabalhadores frequentemente precisam de encobrir a sua identidade e a sua localização (Russell 2008, 211; Taylor et al. 2013, 436).

Também em Portugal este tem sido um dos tipos de atividade económica com maior crescimento (Chambel e Alcover 2011, 115; Lima 2016). Começaram desde há

³ Vide tabela com a relação de países em anexo 16.

anos instalar-se enormes centrais de atendimento telefónico, beneficiando de um conjunto de situações favoráveis à localização de serviços de empresas multinacionais, industriais como a Fujitsu, a Xerox, a Microsoft, a Philips, o BNP Paribas, ou a Apple e ainda as especializadas em *outsourcing* Telepermormance, SITEL ou Randstad:

Portugal está portanto num momento ideal para a entrada das multinacionais do call centre. Os últimos governos dotaram o país de uma boa infra-estrutura tecnológica, baixaram os salários e aumentaram o desemprego até ao ponto de terem grande parte da população desesperada, mas ainda não ao extremo de haver protestos violentos. Um bom trabalho, na perspectiva das multinacionais. Para elas é perfeito: um país desenvolvido e miserável ao mesmo tempo. Muitas já se instalaram. (...) Enormes centrais de atendimento em Portugal. A Associação Portuguesa de Contact Centers calcula que mais de 50 mil pessoas trabalham no sector (Moura 2013)⁴.

Portugal é um bom país na Europa para estas empresas se instalarem porque é um país de mão-de-obra barata e é tudo em função disto. Mão-de-obra barata e alguma qualificada também, porque o facto de haver aqui muita gente a falar línguas é importante. O facto de haver um conhecimento da utilização da informática bastante razoável também é importante, portanto, há muitas empresas, por exemplo, francesas, neste momento, que se estão a instalar aqui para atender para França. Estamos a fazer atendimentos para França (João Louçã, antropólogo, entrevistado em Vieira 2014).

Os CC estão espalhados de Norte a Sul do país e através da grande maioria dos setores de atividade. Nomeadamente, o aumento do recurso aos CC no sector público vem sendo usado como meio de flexibilização e contenção do emprego e de custos, por relação à qualidade do serviço.⁵ As principais fontes de receita do setor foram identificadas como os serviços de apoio ao cliente, vendas, suporte técnico e gestão de cobranças (Reditus 2014, 4). Cada vez mais empresas ou organizações sentem a necessidade de se fazerem

⁴ Anexo 10.

⁵ Serviços públicos de atendimento telefónico de apoio ao cliente: Segurança Social; Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP); Centro de Contacto do Cidadão; Linha ADSE; Linha ANACOM; Linha ASAE; Linha Autoridade Tributária e Aduaneira (AT); Linha Cancro; Linha CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego; Linha CNP - Centro Nacional de Pensões; Linha da ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho; Linha de atendimento Agência Portuguesa do Ambiente (APA); Linha da Juventude, Instituto Português do Desporto e Juventude; Linha DGAJ - Direção-Geral da Administração da Justiça; Linha do Cidadão Idoso - Provedor de Justiça; Linha ERSE - Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos; linha Saúde 24 – Direção Geral de Saúde (Portal do Cidadão, 2017).

representar através de uma linha telefónica, do outro lado da qual esteja alguém que possa prestar apoio técnico, esclarecer os clientes sobre produtos e serviços, ou promovê-los junto de potenciais novos clientes. São essas pessoas que configuram o universo dos que vendem a sua força de trabalho nos CC. Os vários CC “operate 15 –24 hours a day, 7 days a week, 365 days a year, making use of working time arrangements such as part-time work and shift work, including weekends and night shifts” (Kovács e Casaca 2008, 442; cf. Santos e Marques 2006, 70), e “representam uma nova aglomeração e organização de trabalhadores, empregando uma vasta camada populacional isenta da possibilidade de recurso a outro meio de empregabilidade e/ou sobrevivência” (Roque 2008, 1).

Deste modo, conseguimos hoje encontrar em Portugal uma grande abrangência de setores de atividade que recorrem a CC,⁶ como sejam os de Energia, Banca, Seguros, Telecomunicações, Distribuição, Logística e Transportes, Serviços, Serviços Públicos, e Saúde.⁷

“Existem perto de 500 Contact Centers em Portugal que geram cerca de 60 mil empregos sendo esta uma das áreas em que o emprego cresceu em 2016 (...) o sector do Contact Center está a assumir um papel cada vez mais importante na construção de carreiras profissionais de sucesso, em que o conhecimento, o profissionalismo e a excelência são indispensáveis para que as empresas desenvolvam o seu negócio e prestem bons serviços aos seus clientes” afirmou Jorge Pires, Secretário-Geral da APCC [Associação Portuguesa de Contact Centers]. “Com efeito, este sector, que em Portugal emprega já 1,1 % da população ativa, representa cada vez mais para os seus profissionais a oportunidade de crescer dentro das empresas e de construir uma carreira profissional de futuro” (Freire, 2017).

A atividade dos CC, também designados por *contact centers*, divide-se em três vertentes, nomeadamente: *inbound* – receção de chamadas, também designada por “linha de apoio ao cliente”, que absorve 75% da atividade (Sapotek, 2015); *outbound* –

⁶ No dia 14 de Maio de 2015, a APCC na Fundação Oriente distinguiu os melhores CC em Portugal com os Best Awards 2015: (AproCS, 2015) (Anexo 7).

⁷ **SAÚDE:** A linha Saúde 24: Número de telefone - 808 24 24 24 – “sobre o serviço, há funcionamento há quase uma década, é dito que é “muito apreciado pelos cidadãos, tal como refletem os sucessivos inquéritos conduzidos por empresa independente”. Em termos de balanço, a DGS faz saber que o centro de atendimento do Serviço Nacional de Saúde (SNS) “recebeu o contacto de mais de 2,3 milhões de cidadãos” (Expresso, 2017) (Anexo 5)

realização de chamadas, normalmente utilizado na divulgação de campanhas de vendas; e *backoffice* – que inclui toda a componente administrativa e de coordenação. Muitas vezes, os trabalhadores dos CC fazem trabalho alternado entre o atendimento ou realização de chamadas e o trabalho de *backoffice*. Em muitos locais, os diversos tipos de tarefas são efetuadas quase em simultâneo. O controlo do trabalho em *inbound* e *outbound* baseado no tempo médio de atendimento é o usado na generalidade dos exemplos estudados internacionalmente (Russell 2008, 208; Taylor et al. 2002, 134).

Emoções, situações e representações sociais

Segundo TenHouten (2007, 4-5), as emoções têm um carácter expressivo e externo, potencialmente público: “emotions involve actions and movements, often in public view, revealed in facial expression, posture, gesture, specific behaviors, and conversation”; ao passo que os sentimentos são privados e seguem as emoções, no sentido em que sentimos algo internamente com aquela reação emocional, sentimento esse que podemos ou não partilhar com outros. “A feeling, in its essence, is a mind-state expressing an idea of the body”. Por isso, os sentimentos surgem de reações provocadas também por emoções. Por exemplo, um estado prolongado de tristeza não é uma emoção, mas sim um sentimento (TenHouten 2007, 38).

As emoções são consideradas como reativas diante de situações, com efeitos de adaptação que podem ser positivos ou negativos: “While emotions are adaptive reactions, they are often maladaptive, as they can be acted upon without due consideration of consequences” (TenHouten 2007, 3). Consedine (2008) diz-nos que as emoções funcionam como um interface que liga a esfera intrapessoal, a esfera sociocultural e a esfera biológica do funcionamento indivíduo. Dada essa centralidade no funcionamento humano, “they appear to affect health processes at a large number of points across the health–disease spectrum” (681) Emoções negativas causam pior saúde e emoções positivas melhor saúde.

As emoções decorrem de processos internos do ator e de situações externas que poderão ser produzidas pelos outros (Lawler e Thye 2006, 295). A sua análise remete, portanto, para contextos situacionais e, de entre estes, para situações sociais. Dada a sua dimensão comportamental e expressiva, as emoções são parte da interação social, na qual por seu turno são objeto de interpretação e de representação. Analisar sociologicamente

as emoções remete, assim, para a sua inscrição numa estrutura social em que os sujeitos estão inseridos, no seio da qual símbolos culturais são criados e usados pelas pessoas de forma a regular o comportamento e as interações (Stets e Turner 2008, 32), incluindo a própria expressão das emoções. Deste modo, a emoção não existe apenas para o indivíduo, mas sim nas relações com os outros e na relação com as situações onde os indivíduos estão envolvidos: “emotions may be understood as social relationships” (Barbalet 2004, 67, 133). A adequação das emoções expressas às expectativas dos outros exige esforço. Reprimir as emoções negativas intensifica a transmutação em novas emoções (Stets e Turner 2008, 39; Barbalet 2004, 180).

As representações sociais subjazem à forma como as pessoas experienciam as situações que vivem, dando sentido a essas situações, partilhando ou disputando símbolos e significados coletivos do grupo (Moscovici 1988, 220), incluindo sobre as emoções: “multiple agents hold different views of emotions” (Peterson 2006, 123). As emoções constituem sinais para os outros na situação, e simultaneamente são objeto das reações dos outros (Thoits 1989, 332). E é através da interação que os sujeitos associam vocabulários específicos de emoção a situações específicas, por forma a conseguirem controlar a sua atuação emocional face à audiência, que são os outros com quem se relacionam na situação (Stets e Turner 2008, 34). “In examining these circumstances, the social structural conditions and states that define each emotion category need to be uncovered, elaborated, and formalized” (Thamm 2006, 19).

A estrutura social, no nosso caso a de uma organização de trabalho, funciona como uma rede, incluindo hierarquias de *status* entre os trabalhadores, relacionadas com diferentes definições e relações de papel e com formas desiguais de tratamento e relações de poder. É na interação social, no quotidiano dos episódios situacionais condicionados por essa estrutura, que as emoções surgem, como resposta do indivíduo às situações e aos comportamentos de outros – incluindo as situações e comportamentos de poder e coerção (Peterson 2006, 121; Thoits 1989, 325).

As teorias do interacionismo simbólico colocam o eu e as identidades situacionais no centro do estudo das emoções: “emotions are linked to the self” (Lively 2006, 584). Existem aspetos cognitivos, padrões de significados criados pelos próprios indivíduos nas situações que vivem, em que têm a auto-perceção de quem são, e avaliam a congruência do significado que atribuem a si próprios com os auto-significados situacionais. As emoções são avaliadas como estímulos em determinados contextos situacionais (Thoits

1989, 318; Barbalet 2004, 62). São experimentadas emoções positivas quando existe congruência entre (1) os auto-significados situacionais com (2) os significados de si próprio, e as emoções negativas surgem quando não há essa congruência. Temos então a consistência, ou não, entre (1) cognições sobre o eu, (2) sobre os outros e (3) o lugar desse eu na estrutura social, em referência aos (4) padrões culturais (Stets e Turner 2008, 38). Compreender as relações entre as pessoas implica, então, compreender também as suas emoções, porque sem emoções não damos significado a nós próprios nem ao mundo que nos envolve. As emoções estão relacionadas com ideias, percepções, cognições, e com os contextos sociais e culturais (TenHouten 2007, xii).

O sofrimento é considerado uma das experiências que mais provoca distúrbios emocionais, e é visto ele mesmo como uma forma de emoção (Bonanno, Goorin, e Coifman 2008, 798), negativa (Charmaz e Milligan 2006, 517) e mais aguda que a tristeza (TenHouten 2007, 7). É também considerado uma emoção complexa, porque envolve sempre outras emoções, como uma tristeza intensa; choque; descrença; entorpecimento, medo, remorso, raiva, ansiedade, depressão, inveja, auto-piedade, vergonha (Charmaz e Milligan 2006, 518-519). Como ficou dito sobre as emoções em geral, “Sociologists of emotions have the tools to place grief in its structural, interactional, and situational contexts” (Charmaz e Milligan 2006, 537).

Trabalho, subjetividade e emoções

“Industrial sociology has long acknowledged that the social aspect of working life is important to employees” (Townsend 2005, 58). Friedmann e Naville já antes tinham dito: “A subjetividade vivida por ocasião das atividades de trabalho vai desde os estados de insatisfação, de tristeza e mesmo de depressão, de neurose, até estados de satisfação, de desafogo e, em casos extremos (raros), de alegria” (1973a, 23). Assim, segundo Ramos (2001, 41),

(...) o trabalho tanto pode proporcionar bem-estar, [como] desequilíbrio, frustração e doença. Poderíamos concluir que o segundo caso resultará de um trabalho que não cumpra, total ou parcialmente, os requisitos subentendidos na caracterização psicossocial (...) porém, consideramos indispensável aprofundar as razões porque o trabalho tanto pode ser sinónimo de prazer como de sofrimento.

Um dos aspetos mais importantes na vida do indivíduo é a sua identidade social, na qual a ocupação profissional desempenha um papel essencial (Roque 2016, 49). Segundo Ramos (2001), o trabalho é central na vida de todos (11), “um bem, pois é ele que permite definir o estatuto, isto é, a dignidade social do indivíduo e a forma como ele é representado pelos outros” (26); “Do ponto de vista social, o trabalho representa antes de mais uma oportunidade de encontro entre pessoas, marcado por trocas e cumplicidades que reciprocamente as afirmam, transformam e identificam. No trabalho, o indivíduo encontra um lugar decisivo de expressão social” (37). Para Martins (2011, 24) “o trabalho enquanto atividade humana dá sentido à vida, fortalecendo a identidade e dignidade do trabalhador, contanto que haja liberdade, respeito ao outro, justiça, respostas solidárias entre e no coletivo de trabalhadores”. Friedmann e Naville (1973b, 161) identificam “As quatro fontes de satisfação correspondentes são: 1) o próprio trabalho, 2) o orgulho de pertencer ao grupo de trabalho, 3) o fato de pertencer à empresa, 4) o salário e o status do posto de trabalho”.

Neste sentido, o trabalho é ontológico, pois “permite o nascimento do ser social” (Almada 2012, 100); “Os indivíduos constituem-se e constroem-se pelo trabalho” (Almeida 2005, 47). Ajuda o desenvolvimento da personalidade, e o indivíduo realiza-se pelo trabalho (Friedmann e Naville 1973a, 23; Pintor 1986, 231-232). Martins acrescenta: “o trabalho é a forma na qual o Sujeito se inscreve num coletivo do qual recebe um nome próprio, o nomeia, segundo a inscrição da sua tarefa na cultura e história da sua época, lhe dá um lugar de pertença” (2011, 21). Assim, “o trabalho participa na construção do elo social, uma vez que ele funda a autonomia social das pessoas” (Rosenfield 2007, 448). O controlo autónomo que a pessoa possa ter sobre o seu trabalho “reforça a estrutura da sua personalidade porque obtém informações vitais acerca de si própria que a fazem sentir que tem valor (auto-estima) e que é capaz” (Ramos 2001, 41).

Areosa (2015, 267) fala, assim, do trabalho como “cheio de representações, significados (...) que é necessário interpretar e compreender”. Segundo o mesmo autor, o reconhecimento do trabalho é “crucial para o equilíbrio emocional e afetivo dos trabalhadores” (Areosa 2016, 4), acrescentando:

(...) de reconhecimento em reconhecimento o trabalhador vai fortalecendo a sua identidade, a sua saúde e o seu bem-estar no trabalho, evitando deste modo uma maior vulnerabilidade aos riscos psicossociais, incluindo o burnout. O problema é que o reconhecimento no trabalho atravessa uma profunda crise, promovida pela

introdução de “novas” técnicas de gestão nas organizações, as quais são cada vez mais perversas e desestruturantes (2016, 5).

Por isso, o trabalho é igualmente

(...) passível de conter resistências e conflitos, depende de afetividades e emoções, está repleto de diferentes formas de poder e dominação e é ainda suscetível de gerar (...) descompensações, mal-estares, doenças ou acidentes. É, portanto, suficientemente ambivalente, podendo ser compreendido de uma forma polarizada: entre o prazer que suscita e o sofrimento que produz (Areosa 2015, 236).

Se por um lado, num cenário de precariedade, os trabalhadores procuram a satisfação individual que adviria da segurança do posto de trabalho, situação que desapareceu pela flexibilização do mercado de trabalho (Honneth 2008, 47; Ramos 2001, 29); por outro, a rigidez do ritmo de trabalho é um dos fatores de insatisfação dos trabalhadores (Friedmann e Naville 1973b, 182). A precariedade e a flexibilização aparecem associadas a “novas dinâmicas nas relações de trabalho” (Casaca 2013, 31). Araújo et al. (2010) aponta, num contexto de “gestão técnica dos trabalhadores, no sentido de fazer deles operadores que maximizem a produção, seja a que custo for” (52), para “as novas formas de organização de trabalho, de avaliação, de gestão e administração das empresas como fontes geradoras de mais e mais sofrimento, de injustiça e de doenças, tanto psíquicas quanto somáticas” (Martins, Moraes e Lima 2010, 26), algumas das quais “utilizam, cada vez mais, a influência psicológica, de forma perversa, em vez de usar a violência propriamente dita”, como meio de dominação. No limite, isso pode chegar ao assédio moral, “uma forma de violência silenciosa e destrutiva”, uma forma de “dominação simbólica promotora de mais sofrimento e adoecimento” (35; cf. Martins 2011, 13; Barreto 2013, 142).

Outro aspeto relevante das emoções em contexto de trabalho é a do trabalho emocional exigido ao trabalhador em diversas profissões: o de saber gerir as suas próprias emoções e as do cliente em situações de contato direto (pessoalmente ou por voz). Significa isto que o trabalhador tem de controlar as suas emoções e, se necessário, simulá-las, produzir estados emocionais na outra pessoa, e que o empregador domina os estados emocionais do trabalhador, ou pelo menos exerce um certo controlo sobre eles (Hochschild 1983, 147). “Emotion work, refers to the process a person undergoes in his or her efforts to follow the feeling rules” (Peterson 2006, 124-125).

As regras da organização sobre a exibição das emoções podem ser explícitas ou implícitas; fazem parte da cultura organizacional e são controladas pelos supervisores (Zapf 2002, 241). “If the person does not feel what he or she ought to feel, the person may react with surface acting” (Zapf 2002, 251). É agir apenas na aparência (expressões, aparência externa), para seguir normas impostas na organização; saber enganar os outros sobre aquilo que estamos verdadeiramente a sentir, sem nos enganarmos a nós mesmos. Para os atores, é uma honra saber fingir emocionalmente (Hochschild 1983, 37, 46-47), mas para outros profissionais “surface acting means that emotional dissonance exists between the inner feelings and the outer expression which persists during the interaction” (Zapf 2002, 239).

A atuação profunda exige mais que a atuação de superfície; é necessário alterar a sua própria emoção, através de estratégias cognitivas e comportamentais para tentar alterar aquela situação que desencadeou uma reação emocional inadequada com as regras da organização (Cheung e Cheung 2013, 99; Peterson 2006, 124-125; Zapf 2002, 244). “[I]n several professions it is part of the social and professional identity to genuinely feel an emotion, (...) the person may feel hypocritical if she is not able to feel what she should feel” (Zapf 2002, 244). É possível aprenderem-se técnicas para gerir as emoções, e passar da ação superficial para a ação emocional profunda, onde o fingimento deixa de ser necessário (Cheung e Cheung 2013, 100; Hochschild 1983, 33).

Saber gerir as emoções no local de trabalho pode produzir no trabalhador efeitos positivos e satisfação (Barbalet 2004, 179, 182); porém, quando o trabalhador é forçado a manifestar emoções desconformes ao que sente, mas que são as que a organização quer, aceita, e controla, isso desafia o “sentido de si (*self*)” da pessoa e cria um estado de dissonância emocional (Hoschild 1983), “defined as the mismatch between felt emotions and the organizationally desired expression of these emotions”, gerando um conflito entre a pessoa e o seu papel (Zapf 2002, 245):

(...) when we enter the world of profit-and-loss statements, when the psychological costs of emotional labor are not acknowledged by the company, it is then that we look at these otherwise helpful separations of “me” from my face and my feeling as potentially estranging (Hochschild 1983, 37).

Nesta aceção mais negativa, “Like labor in general, emotional labor is part of the structure of capitalism which robs workers of the products of their (emotional) labor, and these come back as agents of the worker’s oppression” (Barbalet 2004, 177, 178), e torna-

se quase impossível reagir de forma imediata com as emoções desejadas para as regras de sentimento impostas pela organização. Stein (2007) coloca o problema de o trabalhador estar sujeito a situações de opressão, onde o cliente age como “*emotional vampire* (...) forcing employees to act in ways that are not consistent with their inner feelings and self-perceptions” (1225; cf. D’Cruz 2010, 39). É por isso que o trabalho emocional se associa a *burnout*, alienação ou inautenticidade (Lively 2006, 571).

Do ponto de vista psicológico, Cheung e Cheung (2013, 90) referem as emoções que os trabalhadores vivem quando submetidos a situações de tensão, definidas pelos próprios como provocadas por “excessive workload, lack of support, and role conflict (...) creates a disruptive impact on an individual’s concentration, physiology, and emotion, which, in turn, are caused by the environmental stimulus”, conduzindo ao esgotamento emocional, dimensão essencial do *burnout*. Também Areosa (2016, 1-2) aponta para a síndrome de *burnout*, muito correlacionada com o conflito de papéis e sobrecarga de trabalho, e a sua despersonalização: “caracteriza-se por um cansaço emocional que leva a uma perda de motivação, e que pode prosseguir até sentimentos de intolerância ao trabalho e uma sensação profunda de fracasso (...) por um esgotar progressivo da energia emocional e física”; sentimentos de desmotivação, redução da produtividade, irritabilidade após o trabalho.

Quando falamos de bem estar laboral, pensamos em obter satisfação no trabalho que fazemos (Crowley 2013, 419; TenHouten 2007, 34), o que implica um ambiente de trabalho positivo, relações positivas com chefias e colegas de trabalho, onde a nossa auto-estima cresce e onde nos integramos socialmente (D’Cruz 2010, 50; TenHouten 2007, 35; Ridgeway 2006, 352; Biggio e Cortese 2013, 1-2). O esforço que é visto como recompensa, resultado do prazer no trabalho, aparece associado a situações de trabalho participativas e apercebidas como dignas (Hodson 1996, 724); “a sua dimensão humana, ao concebê-lo como oportunidade de crescimento, de realização, de expressão das potencialidades pessoais, de reconhecimento por parte dos outros, de relação social construtora da individualidade” (Ramos 2001, 27). A aceitação e o reconhecimento do seu trabalho geram nos trabalhadores a confiança (Barbalet 2004, 88). O reconhecimento traduz-se em “dedicação emotiva, respeito cognitivo e estima social” (Rosenfield 2007, 449). Pelo contrário, segundo Beck e Kieser (2003, 794), “work that is extensively controlled by rules is perceived as having a negative impact on motivation and

satisfaction”. Este tipo de controlo inibe o desenvolvimento pessoal e das capacidades do trabalhador (Crowley 2012, 1397).

Trabalho, subjetividade e emoções em contexto de call-center

Numa investigação efetuada entre 2000 e 2004 em 4 CC localizados em Lisboa, Porto e Aveiro, com uma amostra de 100 entrevistados, Kovács e Casaca (2008, 434, 444) encontraram que 93% dos entrevistados descreviam o trabalho como tendo um ritmo intenso, 82% já chegavam ao trabalho com um sentimento de cansaço, e que a satisfação dos trabalhadores era consideravelmente baixa.

Com efeito, embora sejam reportados casos de CC cujos ambientes de trabalho são positivos (McDonnell et al. 2013, 146), a maioria dos estudos caracteriza os CC como um ambiente de agravos emocionais constantes (D’Cruz 2010, 47), de “repressão silenciada”, um “terror diário” (Roque 2008, 7). Taylor et al. (2003, 436-437) descrevem problemas de saúde típicos dos trabalhadores de CC, incluindo perda da voz, dor, tosse, e problemas auditivos; o trabalho não corresponde aí nem à saúde nem ao bem estar. Segundo a revisão sistemática de literatura sobre CC feita por Russell (2008), os estudos apontam para que os trabalhadores de CC poderiam sentir-se mais motivados e obter satisfação no trabalho se não fossem tão controlados, o que diminuiria situações de ansiedade e depressão (205). Os CC são geralmente vistos como locais opressivos (Cousin 2002, 500; Lloyd 2016, 289; Rose 2002, 53, 60), devido a uma gestão autoritária (Taylor et al. 2013, 436). O estudo de Rose (2002) sobre um CC de serviços bancários mostra um caso no qual os trabalhadores buscam o bem estar no local de trabalho, mas são alvo de *bullying* e hostilidade (40), entre outros problemas identificados. Os ritmos e a gestão dos horários de trabalho podem causar o isolamento social e um sentimento de marginalização (Cousin 2002, 514).

Da generalidade da literatura, recolhe-se que os trabalhadores de CC apresentam elevados níveis de *stress* (Lloyd 2016, 285; Lloyd e Payne 2009, 630) com consequências na sua saúde física – náuseas, mal-estar, fadiga física e nervosa – e mental – angústia e transtornos psicológicos, ansiedade, depressão, *burnout* – que levam ao absentismo, sendo um tipo de trabalho com altas taxas de rotatividade (Brannan 2015, 813; Chambel e Alcover 2011, 116; Charbotel et al. 2009, 750; Cimbalista 2008, 11; Croidieu et al. 2008, 68; Mellor, Moore, e Siong 2015, 6, 7, 17, 19; Molino et al. 2016, 2; Taylor et al.

2002, 136). O trabalho transforma-se assim “num factor de mal-estar, insatisfação, desequilíbrio, doença e empobrecimento da vida pessoal, familiar e social”, segundo Ramos (2001, 30; cf. Rose 2002, 52).

Estas consequências advêm nomeadamente das adversidades que o trabalhador de CC encontra no seu ambiente de trabalho, dentre as quais uma exigência excessiva de trabalho intenso e repetitivo num clima de *stress* (Belt et al. 2002, 29; Mellor, Moore, e Siong 2015, 2, 3, 19; Mulholland 2004, 720). Vários estudos incidem sobre a produtividade e a exigência de rigor e qualidade garantidos através do controlo (Lloyd e Payne 2009, 623; Molino et al. 2016, 2; Taylor et al. 2003, 454). “[O] aumento da produtividade dos trabalhadores representa uma preocupação constante por parte das chefias” (Teixeira 2014, 14). Muitos dos critérios de avaliação de desempenho consistem na quantidade de chamadas atendidas (Broek 2004, 8) e na duração das mesmas. Não atingindo o objetivo da empresa, os trabalhadores são penalizados (Kovács e Casaca 2008, 443, 445; Mellor, Moore, e Siong 2015, 19-20; Mulholland 2004, 721), no cenário quotidiano de um ambiente de pressão (Beirne et al 2004, 99; Brannan 2015, 811; Taylor et al. 2013, 440-442).

O controlo do tempo de duração das chamadas (Beirne et al 2004, 102; McDonnell et al 2013, 151) e o pouco tempo atribuído por chamada impedem que o trabalhador preste um serviço de qualidade (Croidieu et al. 2008, 75). As chamadas em espera são uma fonte de pressão (Taylor et al 2013, 448). As chamadas têm de ser atendidas logo no primeiro toque (Cousin 2002, 502), e quando se prolongam prejudicam o tempo médio de atendimento (TMA) e dificultam atingir os objetivos da empresa, pressionando o trabalhador para recuperar o TMA nas chamadas subsequentes (Taylor et al 2003, 449). Pressupõe-se que as chamadas sejam racionalizadas para impedir um atendimento demorado (Santos e Marques 2006, 71), e “é exigido o cumprimento de um rígido *script* e do TMA” (Teixeira 2014, 14), em detrimento da qualidade de atendimento e da relação com o cliente (Beirne et al. 2004, 103; Belt et al. 2002, 29; Cousin 2002, 510, 513; Molino et al. 2016, 3). Se o trabalhador não cumprir o script, pode ser punido (Lloyd e Payne 2009, 629).

Os trabalhadores tornam-se, assim, “escravos do tempo, pois tudo é controlado ao segundo, quer os intervalos, as entradas, saídas, inclusive a duração das chamadas. Os operadores são autênticos robots com pouco ou nenhum espaço de criação mental ou autonomia laboral” (Roque 2008, 9). Os próprios objetivos exigidos provocam pressão

sobre os trabalhadores (Mulholland 2004, 721). Para mais, esse objetivos são por vezes contraditórios e geram inconsistências de papel, como quando a exigência de trabalho emocional no atendimento conflitua com a do cumprimento do TMA: “mantendo a calma com cliente, não se exalta, mas, ao mesmo tempo, para ele manter esta calma, vai contradizer o tempo médio de chamada, vai alongar o tempo médio de chamada” (Rosenfeld 2007, 455-457).

A literatura descreve diversas maneiras de controlar o trabalho nos CC (Beirne et al. 2004, 97). Um dos fatores que levam ao *stress* do trabalhador no local de trabalho é o controlo exercido pelos seus superiores através de novas tecnologias que monitorizam a interação entre os trabalhadores e o cliente: “there is no escaping the constant electronic surveillance of work operations and the monitoring of performance” (Rose 2002, 41; cf. Belt et al. 2002, 28; Teixeira 2014, 14).

However, it would be erroneous to assume that electronic surveillance and monitoring are the only elements of control worthy of mention (...) timed breaks, call reaction times, target setting and the sheer pace of work operations all contribute towards the climate of control (Rose 2002, 53).

É comum, por exemplo, o uso de grandes televisores que mostram em tempo real o número de chamadas em espera, o número de atendedores ligados ao sistema e quais estão em pausa (Broek 2004, 6; Cousin 2002, 510; Santos e Marques 2006, 71; Taylor et al. 2003, 436, 440; Teixeira 2014, 14). Tudo é controlado ao segundo: pausas, produtividade, movimentos e gestos, gravações de chamadas e auditorias (Rosenfeld 2007, 452; Rose 2002, 50). As chamadas são frequentemente ouvidas em tempo real ou em gravação, sem conhecimento do operador (Belt et al. 2002, 29; Cousin 2002, 510). Um supervisor num CC adverte os trabalhadores que tudo sabe sobre eles, o sistema atualiza a informação de 10 em 10 segundos, luz verde para quem faz tudo certo, luz vermelha quem não está a fazer o que deveria fazer; segundo ele, conhece o nome de cada um e os hábitos de todos (Sallaz 2015, 12).

Este controlo é sentido pelos trabalhadores como algo de desagradável, que aumenta o *stress* acompanhado de diminuição de desempenho, porque ao invés de estes dispositivos serem usados para melhorar a qualidade dos serviços prestados, muitas vezes servem para controlar abusivamente e punir o trabalhador pela redução dos prémios salariais (Boini et al. 2013, 1324; Mellor, Moore, e Siong 2015, 5,19,21). A gestão do trabalho é arbitrária e desproporcional, provocando ressentimento nos trabalhadores, que

sentem como injusta a forma como tudo é avaliado. Quando se controla de forma coerciva fomenta-se o abuso (Crowley 2012, 1383). “O bem-estar dos trabalhadores é por isso afetado de forma negativa” (Chambel e Castanheira 2012, 108). Teixeira (2014, 30) concluiu que “quando [os trabalhadores de CC] descrevem as funções que realizam, a maioria fá-lo com uma percepção de desvalorização”; Areosa (2015, 235) descreve o trabalho em CC como uma profissão desprezada em termos de reconhecimento. Segundo Santos e Marques (2006, 70), o sentimento de desvalorização e de falta de reconhecimento deve-se à forma como o CC é gerido, às suas regras e imposições. Os trabalhadores começam por perceber que o esforço não compensa e acabam por ir-se embora, o que para a empresa não é obstáculo, porque há sempre um novo contingente de trabalhadores a entrar (Sallaz 2015, 26 e 28).

Lloyd e Payne (2009, 618) e Taylor et al. (2003, 436), usando o conceito cunhado por Arlie Hochschild (1983), falam sobre o trabalho emocional exigido na profissão de CC quando um trabalhador precisa de reprimir aquilo que sente, para exprimir uma emoção que não sente, como o sorriso quando se atende a chamada e que pode ser experimentado como uma fonte de pressão pelos trabalhadores (Taylor et al. 2003, 449). O problema coloca-se quando se desqualifica o trabalhador como inadequado ao trabalho por não saber gerir em público as suas emoções negativas (Lloyd 2016, 287). Neste contexto, a literatura atribui muito do sofrimento psicológico entre os trabalhadores dos CC também às exigências no relacionamento emocional com os clientes (Teixeira 2014, 15), naquilo a que os trabalhadores apelidam de “chamadas difíceis” de clientes irritados e agressivos, com cujas agressões verbais têm que lidar (Boini et al. 2013, 1326; Brannan 2015, 811; Molino et al. 2016). Esta agressividade do cliente é percebida pelo trabalhador como estigmatizante (Shantz e Booth 2014, 1442-1443; Taylor et al. 2003, 449). Stein (2007) evoca, a este propósito, a metáfora da “toxicidade das palavras”:

[T]he theme of toxicity helps us connect the employee-customer interface with a deep reservoir of primordial human experience that links the body with emotions (...) words are experienced as toxic (...) feelings related to toxicity are so pervasive that one may reasonably speak of these employees experiencing a ‘toxic environment’ in the workplace (1223-1224, 1229).

Pela forma como falam com os trabalhadores, esses clientes intensificam os sentimentos de impotência (Crowley 2012, 1384); a quantidade de trabalho, a dificuldade no cumprimento dos padrões de qualidade; as críticas dos supervisores e o não

reconhecimento do trabalho (Charbotel et al. 2009, 747; Croidieu et al. 2008, 70), de modo que “quando [os trabalhadores] descrevem as funções que realizam, a maioria fá-lo com uma percepção de desvalorização” (Teixeira 2014, 30). Este não reconhecimento “oferece novos contornos ao processo de desumanização do mundo do trabalho” (Roque 2016, 62; cf. Areosa 2015, 235; Martins 2011, 11; Santos e Marques 2006, 70).

A interação com o cliente obriga a que o trabalhador desempenhe o seu papel emocional convenientemente, “com sorriso na voz” (Rosenfeld 2007, 456). Quando não consegue esse objetivo, o sentimento de ser pessoalmente atingido pode transparecer no decorrer da chamada, sendo causador de *stress* (453). Segundo Belt et al. (2002), nos CC,

(...) employees are expected to “publicly display an emotion that they may not necessarily feel” as a routine, everyday part of their work (...) in most cases this means that workers are required to “smile in a pleasant, friendly and involved way” to customers (...) agents are expected to convey this “smile” to customers over the telephone (25).

Como vimos acima, a literatura associa a dissonância emocional exigida por este tipo de trabalho com o esgotamento emocional e o *burnout*. Segundo Areosa (2006, 2), este afeta particularmente, entre outros, os trabalhadores de CC. Cresce cada vez mais o número de trabalhadores que se queixam aos médicos por causa do *stress* e das condições de trabalho nos CC (Charbotel et al. 2009; Croidieu et al 2008, 68) e é assinalado o recurso frequente a medicação para dormir, para a depressão e ansiedade (Charbotel et al 2009, 750). São diversas as queixas por *burnout* e por esgotamento emocional (Molino et al 2016, 2), associado aos profissionais de CC por terem de lidar constantemente com emoções negativas (Zapf 2002, 256-257; cf. Cimbalista 2008, 11; Roque 2016, 55; Russell 2008, 205) e correspondendo a um estado de *stress* crónico no local de trabalho (Boini et al. 2013, 1318). Também provoca sintomas fisiológicos como taquicardia e aumento dos valores de tensão arterial e insónias, diminuindo a qualidade do desempenho dos trabalhadores e aumentando a quantidade de erros cometidos (Mellor, Moore e Siong 2015, 6,7,17,19).

2. Método

Seguimos uma estratégia de investigação compreensiva e qualitativa, dada a intenção de captar e interpretar representações dos sujeitos sociais sobre as suas próprias experiências de sofrimento no trabalho, nos seus próprios termos e quadros de referência, e sem propósito de generalização (Guerra 2006). A operacionalização da problemática da investigação impunha a recolha e análise dos conteúdos singulares de narrativas e atos de denúncia feitos por trabalhadores, na forma de entrevistas e depoimentos escritos, para obtermos discursos na “primeira pessoa”.

Os trabalhadores de CC que entrevistámos, ou que prestaram depoimentos escritos, entre vítimas autodeclaradas de abusos, surgiram-nos no decorrer de Plenários dos sindicatos do STCC e do SIESI, e outros que foram meus colegas de trabalho. Os sindicatos indicados encaminharam até nós várias pessoas com denúncias de situações causadoras de sofrimento. O carácter intencionalmente enviesado desta seleção de entrevistados justifica-se pelo objeto desta investigação, que, partindo da sinalização pública de situações de sofrimento no trabalho, pretende aprofundar o conteúdo representacional das críticas dos trabalhadores. Deve ficar claro que este enviesamento implica que os resultados não podem de modo nenhum ser considerados como representativos da prevalência das situações de trabalho reportadas, ou da incidência da representação de sofrimento na generalidade dos trabalhadores de CC.

Todos os dados de entrevistas e depoimentos foram recolhidos com o consentimento dos seus sujeitos, após claramente informados do objetivo geral da investigação, nos planos académico e público, e assegurados de que as informações seriam sempre utilizadas em condições de anonimato, tanto relativamente aos entrevistados como relativamente às empresas para as quais trabalham, e apenas para essas finalidades. As entrevistas foram gravadas em áudio e depois transcritas. Todos os nomes das pessoas entrevistadas foram substituídos por pseudónimos, mantendo a diferença de género, e os nomes das empresas ou serviços do Estado para que os CC operam, bem como os das empresas de trabalho temporário que contratam a maioria dos trabalhadores entrevistados, foram substituídos por siglas.

A pesquisa exploratória inicial levou-nos a estimular os entrevistados a pensarem e a falarem ou escreverem sobre o trabalho no CC, procurando obter narrativas de experiências de sofrimento no trabalho e das suas circunstâncias. Fizemos entrevistas não

estruturadas. Realizámos, portanto, uma recolha não estruturada de depoimentos, na forma de entrevistas ou de documentos (e-mails) escritos em resposta às nossas solicitações. Todos os entrevistados foram antecipadamente informados dos objetivos da investigação e do tipo de situações sobre as quais se pretendia recolher denúncias e expressões de sofrimento. Assim, assumimos que, embora fossem livres no modo como se processaram, as entrevistas foram efetivamente guiadas para os tópicos do nosso interesse através dessa informação prévia.

Ao todo, entrevistámos 24 trabalhadores de CC, 13 do sexo feminino e 11 do sexo masculino. Destes, por questões de oportunidade, 10 foram entrevistados em situações em que estiveram presentes dois trabalhadores.⁸ Contudo, conduzimos essas entrevistas de modo a obtermos depoimentos separados por cada um dos entrevistados, e optámos, por comodidade de tratamento, por tratar cada uma como uma entrevista autónoma. Realizámos um total de 28 entrevistas, incluindo quatro de seguimento, igualmente não estruturadas, para aprofundar questões relativas às emoções suscitadas mas insuficientemente exploradas nas entrevistas iniciais.⁹ Decorreram em 2017: duas entrevistas em março, uma em junho, quatro em julho, duas em agosto, uma em setembro, quatro em outubro e oito em novembro; e ainda duas em junho de 2018. As entrevistas de seguimento decorreram em 2017: três em outubro e uma em novembro, uma das quais teve que ser refeita devido a anomalias no registo áudio.

Os locais de realização das entrevistas tiveram que ser variados, aproveitando por vezes oportunidades momentâneas ou locais indicados pelos entrevistados, de acordo com as suas disponibilidades. Treze entrevistas foram realizadas nas instalações da NOVA FCSH: nove em salas requisitadas para o efeito; duas no espaço de espera junto à secretaria académica, em horário noturno que permitiu manter a privacidade, uma vez que se trata de uma área de circulação onde, nesse período, não se encontrava mais ninguém; e duas numa pequena sala de estudo, também em horário em que não se encontrava lá mais ninguém. Quinze foram realizadas noutros locais: cinco numa mesa de café, por conveniência dos entrevistados, três nas instalações de um sindicato, uma na entrada de um prédio à noite, em hora em que não havia movimento, duas dentro da

⁸ Entrevistas conjuntas com “Marta” e “Laura”; “Vasco” e “Henrique”; “Carolina” e “Fábio”; “Sofia” e “Carlos”; “Júlio” e “Lídia”

⁹ Entrevistas de seguimento com “Marta”, “Maria”, “Laura” e “Rui”.

empresa cliente, uma das quais antes de um plenário sindical, duas realizadas em local discreto junto ao trabalho, e duas remotamente por videochamada.

A idade dos entrevistados variou entre os 25 e os 57 anos. O nível de qualificação da amostra é relativamente elevado, detendo metade dos entrevistados um grau de ensino superior, e apenas um abaixo do 12º ano de escolaridade. Dois dos entrevistados têm nacionalidades estrangeiras, todos os outros são portugueses. A amostra está muito concentrada em trabalhadores de duas empresas, que designámos como “C” (10 entrevistados) e “F” (cinco entrevistados). Apenas três tinham contrato com a entidade (empresa ou serviço público do Estado) onde trabalhavam; os restantes entrevistados eram contratados por empresas de trabalho temporário (ETT).

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados, segundo a idade

Idade	Nº
20 aos 29	2
30 aos 39	12
40 aos 49	8
50 aos 57	2
Total	24

Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados, segundo o sexo

Sexo	Nº
Feminino	13
Masculino	11
Total	24

Quadro 3 – Caracterização dos entrevistados, segundo a escolaridade

Escolaridade	Nº
12º ano incompleto	1
12º ano	9
Frequência universitária	4
Licenciatura	8
Licenciatura e Pós-graduação	1
Frequência mestrado	1
Total	24

Quadro 4 – Caracterização dos entrevistados, segundo a nacionalidade

Nacionalidade	Nº
Portuguesa	22
Estrangeira	2
Total	24

Quadro 5 – Caracterização dos entrevistados, segundo a entidade contratante à data da entrevista

Entidade	Nº
ETT	21
Empresa/serviço onde trabalha	3
Total	24

Quadro 6 – Distribuição dos entrevistados por empresas ou serviços públicos em que trabalhavam à data da entrevista, e trabalharam anteriormente

Empresa	Nº
Empresa "A "	1
Serviço "B"	3
Empresa "C"	10
Empresa "D"	1
Empresa "E"	1
Empresa "F"	5
Empresa "G"	1
Empresa "H"	1
Empresa "I"	3
Empresa "J"	1
Empresa "K"	1
Empresa "L"	1
Empresa "M"	2
Empresa "N"	1
Empresa "O"	1
Empresa "P"	1
Empresa "Q"	1
Empresa "R"	1
Empresa "S"	1
Empresa "T"	1
Empresa "U"	1
Empresa "V"	1
Serviço "W"	1
Empresa "X"	1
Empresa "Y"	1
Empresa "Z"	1
Empresa "ZA "	1
Empresa "ZB "	1
Empresa "ZC"	1
Empresa "ZD"	1
Empresa "ZE "	1
Empresa "ZF"	1
Total	51

Vários dos entrevistados prestaram testemunho sobre as suas experiências noutras empresas ou serviços onde também trabalharam, razão pela qual a soma do número de ocorrências de empresas e serviços públicos no Quadro 6, acima, é superior ao número total de entrevistados. Apenas cinco das pessoas entrevistadas não eram sindicalizadas.

Quadro 7 – Caracterização dos entrevistados, segundo a função hierárquica à data da entrevista

Função	Nº
Operador	22
Supervisor	2
Total	24

Quadro 8 – Caracterização dos entrevistados, segundo a sindicalização à data da entrevista

Sindicalizados	Nº
Sim	19
Não	5
Total	24

Recebemos ainda 11 depoimentos por e-mail, dos quais só pudemos aproveitar sete cujos autores nos autorizaram a fazê-lo. Para os distinguir dos entrevistados, passamos a designar os autores dos emails que recebemos como “correspondentes”. Dois destes trabalhavam no serviço público “B”, os restantes trabalhavam em empresas diferentes, entre as quais a “C”, “F”, “I”, “L”, “M” em comum com alguns dos entrevistados referidos acima; um dos entrevistados trabalhou noutra empresa, razão pela qual a soma do número de ocorrências no Quadro 12, abaixo, é superior ao total de correspondentes. O leque de idades é semelhante ao dos entrevistados, exceto pela ausência dos mais velhos; um dos correspondentes não declarou a sua idade. Só três identificaram a sua escolaridade, semelhante à da maioria dos entrevistados; cinco não são sindicalizados, e não temos informação sobre os outros dois. Relativamente a estes trabalhadores, não dispomos de informação sobre a sua nacionalidade. Todos os trabalhadores correspondentes eram contratados por ETT.

Quadro 9 – Caracterização dos correspondentes, segundo a idade

Idade	Nº
20 aos 29	3
30 aos 39	2
40 aos 45	1
Sem informação	1
Total	7

Quadro 10 – Caracterização dos correspondentes, segundo o sexo

Sexo	Nº
Feminino	1
Masculino	6
Total	7

Quadro 11 – Caracterização dos correspondentes, segundo a escolaridade

Escolaridade	Nº
12º ano	2
Licenciatura	2
Sem informação	3
Total	7

Quadro 12 – Distribuição dos correspondentes por empresas em que trabalham e trabalharam

Empresa	Nº
Empresa "B"	2
Empresa "C"	1
Empresa "F"	1
Empresa "I"	1
Empresa "L"	1
Empresa "M"	1
Sem informação	1
Total	8

Quadro 13 – Caracterização dos correspondentes, segundo a função hierárquica

Função	Nº
Operador	7
Supervisor	0
Total	7

Quadro 14 – Caracterização dos correspondentes, segundo a sindicalização

Sindicalizados	Nº
Sim	0
Não	4
Sem informação	3
Total	7

Sobre todos estes dados discursivos, após transcritos os registos áudio das entrevistas, efetuámos a análise de conteúdo (Bardin 1977) como técnica de investigação descrevendo objetivamente o conteúdo das entrevistas. Os relatos subjetivos dos nossos protagonistas tornaram-se objetivos pela descrição das suas representações de sofrimento. Sempre tivemos presente que é muito fácil seguir pela fecundidade da subjetividade vivida por cada um, que podem aludir a uma transparência ilusória e de podermos cair na tentação de compreender tudo como se espontâneo fosse. O nosso olhar de investigadores

foi sempre crítico nesta desocultação de discurso. Preocupamo-nos sim, a tentar perceber se o mesmo discurso era partilhado por outros. Seguimos por isso o método da análise por categorias, para classificar a mensagem por elementos de significados.

O interesse na análise efetuada não está no conteúdo descrito, mas no conteúdo já tratado, já classificado por nós. As inferências que retirámos do discurso são fruto da dedução lógica das representações de sofrimento que tomaram o seu lugar neste encadeamento de situações descritas, assim como o médico pelos sintomas do doente faz as suas deduções. A saturação atingida refletiu-se pelos mesmos discursos das situações de sofrimento. A metodologia usada foi dedutiva (Guerra 2006). Embora não tenhamos formulado hipóteses explicativas, partimos *a priori* de conceitos de sofrimento em ambiente de CC, baseados nas regularidades evidenciadas na revisão da literatura. A partir delas e do conhecimento prévio do terreno e de testemunhos documentais variados, supusemos a existência de representações sociais de sofrimento entre trabalhadores de CC, que colocámos no contexto de prova pela análise dos discursos. A análise qualitativa que fizemos preocupou-se mais pela diversidade de narrativas sobre situações e expressões de sofrimento do que pela sua homogeneidade. O heterógeno foi a nossa preocupação para mostrar as representações de sofrimento vividas por cada um dos nossos atores das situações de sofrimento e inferir sentidos comuns a partir daquilo que foi dito.

Complementarmente, em novembro de 2018 estivemos na reunião pública na sede do PCP a participar na intervenção sobre a defesa dos direitos dos trabalhadores de call-center com a Deputada Rita Rato, e o Dr. Silva Santos (Coordenador do Programa Nacional de Saúde Ocupacional), e em maio de 2016 assistimos na NOVA FCSH, a uma Aula Aberta de João Louçã sobre o seu livro *Call-Centers: Trabalho, Domesticação, Resistências* e tirámos notas de campo; em março de 2017, o STCC prestou depoimento numa Audição na Assembleia da República, no âmbito da Petição n.º 189-XIII-1ª X; em outubro de 2017, o STCC realizou na NOVA FCSH um debate com estudantes intitulado “Luta Contra a Precariedade”, onde os *call centers* formaram o principal tema da discussão. Por fim, em novembro de 2017 fui convidado para estar presente num plenário do SIESI, realizados numa das empresas clientes.

A apresentação dos resultados empíricos privilegiou, intencionalmente, a apresentação de excertos de discurso direto dos trabalhadores, organizados segundo os tópicos dos capítulos e secções, de forma mais descritiva do que analítica. Dados os

constrangimentos de espaço, apresentamos excertos selecionados para representar, de forma condensada, representações comuns a uma pluralidade de discursos. Estes poderão ser consultados integralmente nas transcrições das entrevistas e nos depoimentos escritos, em anexo.

3. Contexto contratual e institucional: as faces da precariedade

Boltanski (2001) diz que a nova ideologia da literatura de gestão dos anos 90, comparada com a dos anos 60 com as suas normas de gestão, tende a capacitar e dar argumentos que se justificarão por si mesmos face à “crise de legitimidade do capitalismo”, pelo lucro alcançado em detrimento de críticas do foro moral e ético.

Nesta equação, o valor perseguido não é apenas o lucro para o capital privado, mas também a redução das despesas do Estado na prestação de serviços públicos, recorrendo às ETT.¹⁰ A função pública faz contratos de dois anos e meio com as ETT. No fim de cada contrato, estas ETT concorrem entre si nos concursos públicos:

Rute E4: Pelo que eu soube foi o que aconteceu à [ETT1]. A [ETT1] ganhou o concurso [para o CC do serviço cliente B] porque prometeu assim em termos gerais, atender mais chamadas com menos dinheiro, o que é que isto implica, o menos dinheiro é gastar menos em salários, ou seja, ou pagar mal, que é o que acontecia e nomeadamente ter menos pessoas que é o que [ETT1] fazia.

Lídia E28: Sim, a [serviço W] também funciona assim, não é?, a [serviço W] também é [ETT1], certo, portanto o próprio Estado está podre! Tem falta de noção, aliás não tem falta de noção de nada. O Estado não é bom pagador e o que puder fazer para não pagar não paga, portanto isto é um negócio fantástico para o Estado, eu acho, não é, olha lá agora todos nós sermos funcionários públicos, isso era uma despesa imensa, para o Estado, que chatice!

Deste modo, neste segmento de trabalho, seja no setor privado ou no público, incluindo os serviços do Estado aos cidadãos, os trabalhadores tornaram-se substituíveis, num sistema cuja flexibilidade é a categoria corrente:

Leves e voláteis (...). Vivem numa sociedade de valores voláteis, despreocupada com o futuro, egoísta e hedonista (...) a novidade como boas novas, a precariedade como valor, a instabilidade como imperativo (...) em graus variados, todos dominam a arte de viver no labirinto: aceitação da desorientação, disposição a

¹⁰ Por exemplo: “O atendimento na Segurança Social e admitiu a reintrodução de um 'call center' semelhante ao encerrado em Castelo Branco em 2012 (...) O anterior Governo liderado por Pedro Passos Coelho encerrou em 2012 o centro de contacto nacional ('call center') Via Segurança Social que funcionava em Castelo Branco. Então, o ministro da Solidariedade e Segurança Social, Pedro Mota Soares, justificou o seu encerramento e afirmou que o modelo de funcionamento do centro de atendimento Via Segurança Social, em Castelo Branco, era 'insustentável' financeiramente (Expresso, 2016). (Anexo 8).

viver fora do espaço e do tempo, com vertigens e tonturas, sem indicação da direção ou duração da viagem em que embarcaram (Bauman 2001, 174-176).

A precariedade pode ser vista sob duas dimensões, segundo Paugam (2000, 25): a da situação contratual, que é aplicada aos casos em que o emprego é incerto e o trabalhador não consegue prever o seu futuro profissional, e a do reconhecimento, quando o indivíduo considera que o seu trabalho não tem interesse, é mal pago e não é reconhecido pela empresa.

Sérgio [Daúde] (2012) denuncia no seu *blog*:

O objetivo é apenas um, ou seja despedir as pessoas que têm contratos antigos e contratar novos funcionários a ganhar 200 Euros por mês (...) e neste caso a Fidelidade Mundial e o grupo Caixa Seguros também têm culpa desta situação pois quanto menos os funcionários receberem mais lucro o grupo tem.¹¹

Entre 2015 e 2016, a CITE recebeu dez queixas relativas a ETT e *call centers*, de um universo de 182 queixas. Das dez registadas, quatro referiam-se ao despedimento de mulheres grávidas, puérperas ou lactantes, e de um trabalhador em licença parental. As outras incidiam sobre a flexibilidade de horário de trabalho de trabalhadores com filhos até aos 12 anos, ou com deficiência (Lima, 2016). “Quando Sandra disse que estava grávida o seu contrato a 15 dias caducou” (Lima, 2016). Roque (2016, 60) descreve as seguintes situações: a) alguém estar de baixa durante alguns meses e ser despedido quando volta; b) depois de uma licença de maternidade ser despedida; c) ser despedido depois de uma licença de paternidade. O que encontramos é a facilidade em despedir e a empresa que contrata só precisa inventar uma desculpa, como inadaptação ou não se adequar a uma determinada tarefa (Roque 2008, 4).

Liliana E22: [quando a ETT3, ganhou o concurso na empresa C, teve de ficar com as pessoas que já eram efetivas da ETT2] (...) contratos efetivos que já queria descartar desde o primeiro momento em que lá entrou (...). Portanto queriam mandar todos embora, contratar novas pessoas, começar do zero, mas não pôde o sindicato na altura entrevistar *[sic]* ali, e se não fosse isso, estávamos todos no olho da rua (...) aguardaram estes anos todos para agora encontrarem uma forma. [P:

¹¹ Denúncia efetuada em *blog*, no CC de Évora da Fidelidade Mundial e Império Bonança, em 03/04/2012 (Anexo 17).

há muitas pessoas efetivos que estão a ir embora.] Infelizmente que estão a ir (...) sem nada, não aguentam a pressão! Não temos quase forma nenhuma de provar.

Lídia E28: Fui despedida enquanto grávida, eles não se basearam nisso para despedir, alegaram extinção de posto, mas a verdade é que me despediram por estar grávida, nessa altura engravidámos 14 ao mesmo tempo (...) despediram algumas, a maioria das grávidas.

Precariedade contratual

Nos CC em Portugal, os trabalhadores não ocupam trabalhos parciais ou pontuais, mas sim postos de trabalho a tempo inteiro (Chambel e Alcover 2011, 129). Contudo, “Apesar de poderem passar anos no mesmo posto de trabalho, os funcionários estão sujeitos a contratos mensais, quinzenais, diários ou a tempo incerto” (Lima, 2016), o que os impede de terem direitos sociais e aumenta a sua vulnerabilidade (Roque 2008, 7; 2016, 53), em situações que configuram falso “trabalho temporário”.

Fábio E20: Propuseram-me isso quando fui para a, para a [empresa F] (...) contratos semanais (...) eu disse logo que não queria! (...) Uma coisa é uma pessoa ter um contrato por 6 meses, ou por 1 ano ou seja o que for, outra coisa é contratos semanais.

Artur C5: Despediram-me porque só ’tive a ocupar o lugar de pessoas que foram de férias e quando voltaram despediram-me.

Maria E9: Eu trabalho para a [empresa F] agora [há 4 anos]. Quando eu entrei, eu entrei com um contrato com a [ETT8], uma empresa fantasma, que pertence à [empresa F], só como tem um estatuto diferente, e também tem outro NIF, dá para eles contratarem as pessoas noutro esquema. Ou seja eu ’tive um ano em contratos mensais pela [ETT8], depois ao fim de um ano, ofereceram-me um contrato [empresa F], ou seja mesmo um contrato com a [empresa F], com a casa mãe, um contrato de 6 meses renovável que termina agora a 31 de Agosto. Eu era para ter sido despedida e afinal não fui, portanto devo estar a começar agora.

Sérgio E7: (...) os contratos são quinzenais, mensais, renováveis (...) há serviços que não se justifica haver intermediários (...) por exemplo uma campanha vai para ali 6 meses e acabou, isso é uma situação que pode ser temporária (...) não é isso

que acontece, os contratos são feitos durante, com as empresas clientes 2 ou 3 anos, não é temporário (...).

Há uma vinculação por contrato de trabalho apenas com a ETT, mas é a empresa que contrata a campanha que determina os horários, prémios e procedimentos (Roque 2008, 8).

Precariedade salarial

“[A] componente do salário é, provavelmente, o elo fraco desta relação laboral... as pessoas ganham pouco. Regra geral, o salário mínimo. Pode ser um bocadinho mais na zona de Lisboa, mas depois se for para Castelo Branco ou para a Guarda é o salário mínimo” (João Carlos Louçã, in Vieira 2014; cf. Lloyd 2016, 285). A Petição Pública feita pelo STCC descreve a profissão de CC da seguinte forma: “Em geral é mal remunerada, onde predomina a precariedade” (Petição Pública 2014).

Os trabalhadores da Randstad ao serviço da eléctrica nacional [EDP] auferiam entre o salário mínimo nacional e os 654 Euros mensais, no ano passado. De acordo com a Deco (Associação de Defesa do Consumidor), o salário médio na empresa é de perto de 3 mil Euros mensais (...) Se o cálculo da disparidade salarial na EDP for feito entre o salário máximo dos operadores de CC e o que Mexia [Presidente do Conselho de Administração] recebeu no último ano, o valor é várias vezes superior às 49,5 calculadas pela Deco: mais precisamente, 222 vezes (Lopes, 2017).¹²

Neste contexto, os níveis salariais, a ausência ou escassez de progressões, e outras arbitrariedades na atribuição dos vencimentos são representados como injustos, face à exigência do trabalho, aos lucros das ETT e das empresas clientes e à poupança do Estado na prestação dos serviços públicos.

Catarina E17: (...) porque as pessoas estão lá há 10 anos a ganhar o ordenado mínimo.

Guilherme E26: O ano passado, subiram-nos 1 Euro no salário. Já há vários anos, já há bastantes anos que não havia aumentos. O ano passado resolveram subir um Euro. Acharam que era muito e disseram-nos, disseram-nos através dos

¹² Anexo 11.

comunicados que o sindicato tinha e que apresentou com reuniões que eles tiveram, o que eles apresentaram ao sindicato é que estávamos a ser aumentados acima do valor praticado nos *call-centers*. (...) [A] empresa de trabalho temporário para a qual trabalhamos que é uma empresa que apresenta muitos milhões de lucro, como sabemos, por ano e também a empresa para qual trabalhamos, para a qual prestamos o serviço (...). São muitos milhões.

Maria E9: É zero de compensação que nós vamos ter por isto; reconhecimento do nosso esforço é zero, porque eles, eles não reconhecem o esforço que nós fazemos. Quer dizer, o nosso supervisor até pode reconhecer e dizer: “fizeste bem! Fizeste um bom trabalho sim senhora! Resolveste bem este caso!” (...) Ainda não houve um tostão de aumento e no entanto há colegas na mesma linha a ganhar mais 200 Euros que eu, a fazer o trabalho igualzinho (...) e no entanto eu continuo lá a trabalhar há 3, 4 anos contando o tempo total, com exatamente o mesmo salário.

Fazem normalmente parte dos salários nos CC os prémios de produtividade. Em teoria, eles funcionam como uma forma de motivação para estimular o esforço de cada trabalhador, mercê de “(...) testes com auscultações e chamadas de prova para que possam ser avaliados no seu desempenho com uma simples nota que no final do mês ditará o ordenado de cada trabalhador que nunca é fixo” (Roque 2008, 10). Contudo, “(...) as pessoas não sabem nunca quais são os critérios de atribuição desta componente variável do salário (...). Isso nunca é dito, nunca é claro, estão constantemente a mudar e a responsabilidade da sua atribuição também nunca é clara” (João Carlos Louçã, in Vieira 2014).

Fábio E20: Está a fazer um ano tinham objetivos que até se consideravam justos, relativamente aquilo que era, que era o nosso trabalho e de repente de um dia para o outro, disseram-nos que aqueles tinham acabado e que agora teríamos de começar a produzir mais por menos valor, quer dizer!, isto é gozar com a cara das pessoas!

Assim, segundo Roque (2008, 10), bastarão alguns meses de trabalho para que o trabalhador de CC perceba que afinal, tudo está concebido para que o prémio nunca seja atingido.

Marco E16: Haviam [*sic*] prémios de produtividade, isso é verdade, muitas vezes eles não eram dados.

Maria E9: Nós tínhamos sempre que ter as horas produtivas no *target* que eles definem, portanto, no objetivo que eles definem. O que é que acontece? Tu nunca consegues lá chegar.

As metas definidas são não realistas, provocando insatisfação (McDonnell et al. 2013,153; Rose 2002, 40). Frequentemente, os trabalhadores são penalizados no vencimento, quando há queixas de clientes (Mulholland 2004, 715). A remuneração é variável, sempre dependente do desempenho (Russell 2008, 197; Rose 2002, 51), uma fonte de *stress* constante (Rosenfield 2007, 455) e mesmo de humilhação: “Tornou-se fato comum as empresas pressionarem seus trabalhadores para cumprir metas inalcançáveis. Se não conseguem, são humilhados e ridicularizados no ambiente de trabalho” (Pereira 2011, 76).

Catarina E17: A gente tinha que fazer 30 e só fazia 10 por dia (...) Aqueles números, os números das produtividades, eh pá!, uma pessoa nem respira, nem respira.

Rute E4: Foi uma chamada que não correu, não correu, é assim para mim não correu assim tão mal percebes, só que, para eles pronto, tinha que ser 100% bem porque senão, ó pá!, o operador, pronto, eles querem, só tem receber dinheiro, percebes?, e se nós não estivermos a 100%, cortam nos prémios... descontar no fim do mês, é, são um bocado manhosos na [empresa D].

Para além dos prémios de produtividade, existem os prémios de assiduidade. Numa linha de atendimento telefónico de apoio ao cliente, é fundamental para a ETT que presta serviço para a empresa cliente, que os seus colaboradores estejam a horas no seu posto. Deste modo, é normal estar contemplado no Contrato de Trabalho a componente do prémio de assiduidade. Em várias empresas, um atraso de 5 minutos poderá representar a perda deste prémio. O facto de o trabalhador muitas das vezes ficar a trabalhar depois da sua hora de serviço, porque teve de atender uma chamada no último minuto de trabalho e ficou em linha com o cliente mais 10 ou 15 minutos, não compensa o atraso, nem conta para banco de horas, nem é pago como trabalho suplementar (Roque 2008, 12-13).

Guilherme E26: Uma pessoa que entre às 18 horas, eles dizem que, ou seja, nós deveríamos chegar antes para ligar o computador, porque o computador não faz

parte do tempo de trabalho, ou seja, ligar o computador (...) estes computadores são muito lentos ainda por cima, há computadores que demoram 10 minutos a ligar, quando estiverem a atualizar (...) se entramos às 18, às 18 está a cair a primeira chamada. (...) já fiz a questão: “e então e pagam-nos os minutos que chegamos antes?” É que se eu chegar depois descontam-me todos os minutos que eu chegar depois. Se chegar um, descontam-me um, se chegar dois, descontam-me dois. Descontam sempre todos os minutos que eu chegar depois. Então, e se eu chegar 3 minutos antes, como eles pretendem, que isso não dá para ligar o computador, mas eles pretendem 3 minutos antes, então e pagam-nos os 3 minutos extra? Não! A resposta é: “Não! Isto faz parte”, dizem eles que faz parte do contrato. No meu contrato não está isto escrito (...).

Sérgio E7: Nunca conseguia *logar*-me a horas porque havia os computadores que estavam (...) encerrados, não funcionavam, havia outros computadores a fazer atualizações, normalmente demorava meia hora, depois vim a saber que cortaram no salário por causa dessas coisas.

Precariedade do horário de trabalho

Os próprios horários de trabalho são representados como precários, visto poderem ser mudados de modo arbitrário:

Lúcia E2: Vais começar com o dito horário que escolhes mas depois a qualquer momento eles mudam-te de horário, de carga horária, o que eles quiserem, como eles quiserem que a lei assim o permite.

Muitas das vezes é exigido ao trabalhador que faça horas a mais, a contabilizar em “banco de horas” para compensação futura, também dependente do arbítrio da empresa (Roque 2008, 12) conta que:

(...) me pediram este tempo extra que deveria ser pago mas que na verdade era tempo “exigido” aos trabalhadores para taparem os buracos da empresa ocasionados pelas filas de espera de clientes. Este tempo não é pago mas sim gozado quando a empresa decidir concedê-lo, ou seja, não pode ser gozado nem aos fins-de-semana, feriados ou segundas-feiras. Nos demais dias a autorização tem que ser pedida.

Sérgio E7: Uma coisa que não deveria ser permitido nos *call-centers* é a questão do banco de horas (...) se uma pessoa estiver a trabalhar 4 horas, fazer banco de horas, pá!, se optar, tudo bem, agora se a pessoa está a trabalhar 8 horas, fazer banco de horas e não sei quê e depois alguns dias ter que trabalhar 9 ou 10 horas, 8 horas já é, já é muito

Maria E9: Eu trabalhava das 9h às 18h, e do banco de horas era mais 1 hora e depois era compensada sabe Deus quando lhes apetecia, quando lhes dá jeito, nunca é quando nós queremos, é quando eles acham que é conveniente para a empresa (...) o banco de horas não é uma opção, é uma opção obrigatória (...) Aquilo está no contrato. (...) Eles mandam à pessoa o horário por e-mail para casa, com as horas que tu tens que fazer cada dia. Eu por exemplo, há uma semana em que tu fazes, em vez de fazer das 9 às 6 [9h às 18h], fazes das 9 às 7 [9h às 19h], fazes uma hora a mais todos os dias e depois na semana em que lhes dá jeito, ou seja, em que eles têm previsão que haja menos fluxo de trabalho, eles põem-te por exemplo a entrar às 10 e a sair às 6 [10h às 18h] (...) Tu nunca escolhes, é sempre aquilo que te chega por e-mail para tu fazeres.

Formação e precariedade

As formações inscrevem-se no contexto de precariedade e traduzem-no. “Nos *call centers* os trabalhadores parecem ter um tempo muito curto de validade. A produtividade, decrescendo com o passar do tempo, é suportada por instrumentos como as formações iniciais que sustentam os altos níveis de rotatividade” (Teixeira 2014, 15).

Após uma entrevista para *CC* há sempre um período de formação. É neste momento de formação que muitos optam por desistir, ao começarem a perceber a que tipo de trabalho estarão expostos: “Escusado será dizer que 80% das pessoas que entraram comigo no período de formação desistiram 1 semana depois”.¹³ Também em *CC* do Reino Unido, as campanhas de recrutamento perdem normalmente 70% daqueles que as iniciam, logo no primeiro mês (Brannan 2015, 809).

O formando passa por um ou dois meses da formação dita “*on-job*”, onde o trabalhador por vezes durante o primeiro mês de formação já está a atender chamadas,

¹³ Denúncia efetuada em *blog*, em 19/12/2014 (Anexo 1).

não recebendo ordenado, mas subsídio de formação que na maioria das vezes é equivalente a 2/5 do vencimento base, sem subsídio de refeição nem descontos para a Segurança Social.

O caldo começa a entornar quando percebo que para receber algum dinheiro tenho que cumprir todo o período de formação (de 2 meses). Se desistir, por qualquer motivo, a meio dessa formação, não vejo nem 1 Euro. Assim como se faltar uma vez que fosse naquele período. Assim como se, por algum motivo, chegar mais que três vezes atrasada.¹⁴

O subsídio só é pago após concluído o período de formação e se houver aproveitamento, tal como é escrito em Contrato de Formação. O “aproveitamento” implica a aceitação do contrato de trabalho; normalmente, só mesmo após algum tempo de trabalho é que o anterior período de formação é pago. “Períodos de formação, por exemplo, de um mês ou de dois sem salário ou, na melhor das hipóteses, em que esse período de formação é pago se a pessoa tiver um contrato posterior” (João Carlos Louçã, in Vieira 2014). A estratégia das ETT nesta área é de usufruir de trabalho em período de formação pagando, não o estipulado no Contrato de Trabalho, mas sim o estipulado no Contrato de Formação, cujos valores são mais baixos e não incluem subsídio de refeição, nem descontos para a Segurança Social.

Lídia E28: Apesar de ter um período longo de formação e de ser pago 7 Euros e 48 cêntimos por dia sem direito a subsídio de alimentação ou de transporte ou alguma mais ajuda a acrescer a este valor (...) o volume de chamadas era realmente muito grande, nós ainda que estivéssemos a pedir alguma ajuda aos supervisores, estávamos a trabalhar como qualquer outro colega (...) uma formação de aproximadamente 20 dias úteis (...) a cumprir 8 horas de trabalho, a ter despesas com deslocação, a ter despesas com alimentação, tudo isso como qualquer outro operador, por 7 Euro e 48 cêntimos!

Artur C5: (...) fui trabalhar 8 horas por dia (que me disseram que era formação) e pagaram-me 150 Euros. Considero humilhante pagarem-me os 150 Euros e trabalhar 8 horas por dia, é a mesma coisa que dizer que eu não valho nada.

¹⁴ *Ibidem.*

O formando, para todos os efeitos, está a trabalhar, com a diferença de que tem um Contrato de Formação, enquanto os seus colegas que já se encontram há mais tempo têm um Contrato de Trabalho.

Para quem pensa que estive dois meses a aprender como funciona um *call-center*, engana-se. Pois bem, estive 1 semana a aprender como tudo funcionava. Agora dizem-me vocês: “então porque disseste que a formação está prevista como 2 meses?” E eu respondo-vos que é apenas uma maneira de eles pagarem mal e porcamente com a justificação que estamos em período de formação.¹⁵

Segundo McDonnell et al. (2013, 155), os formadores nem sempre têm um conhecimento profundo necessário para darem formação, conforme alguns testemunham da sua experiência.

Marta E6: Nem sequer têm formação para estar a dar formação.

Júlio E27: Chegas aqui e tens um supervisor que não percebe nada de supervisão, que dizem-te para tu te apresentares às 10 e ele aparece ao meio dia. Portanto a formação teórica foi completamente desconcertada (...) tive que absorver conceitos e procedimentos e isso tudo por mim próprio literalmente, porque não tive apoio de nada nem de ninguém (...) tivemos dois dias em sala e não aprendemos rigorosamente nada.

E os entrevistados referem também a inconsistência entre as expetativas de desempenho transmitidas na formação e as posteriormente impostas nos locais de trabalho, sob ameaça de despedimento:

Júlio E27: Nós aquilo que nos disseram é nós não nos preocuparmos com os tempos de chamada porque era preferível darmos portanto umas chamadas (...) mais longas, mas que a pessoa não voltasse a ter que ligar do que propriamente, não darmos a informação e a pessoa ter que ligar 4 e 5 vezes (...) foi aquilo que nos passado para aí no segundo dia de nós estarmos. Quando vamos para, para, portanto para ambiente de trabalho e isso, é-nos dito exatamente ao contrário, até porque saem quadros em excel onde tu estás a vermelho, e que não podes estar a vermelho (...) tu entras todos os dias com o sentido de, de que (...) tens que cumprir com aquilo que te é proposto senão estás no olho da rua.

¹⁵ Denúncia efetuada em *Blog*, em 19/12/2014 (Anexo 1).

Lídia E28: Não faz sentido estares em formação ou em formação em contexto de trabalho e te dizem: “não te preocupes com os tempos, e depois te dizem preocupa-te com os tempos”, sim, foi, foi um bocadinho incoerente (...) eu conheci uma colega lá que tinha sido despedida uma vez por causa do TMA (...).

Catarina E17: Aquilo não foi dado na formação (...) está tudo preparado para as pessoas não cumprirem os objetivos (...) querem que a gente se sinta um cromo (...) a gente teve uma semana de formação quando deveria ter sido se calhar um mês (...) eu comecei a ter algumas dificuldades de coisas que a gente não aprendeu.

Precariedade e identidade profissional

Num regime de contratações “atípicas” que caracteriza os CC (Areosa 2015, 246), (...) a precariedade (...) promove a degradação da autoimagem dos trabalhadores e da sua identidade, suscita a destruição das resistências dos trabalhadores e a fragilização do seu coletivo (...). Neste contexto de flexibilização e precariedade sabemos que os indivíduos não estabelecem relações de aliança com a empresa onde laboram, não a sentindo como sua (Areosa 2015, 247).

Roque (2016) diz que o trabalhador vê assim a sua condição de trabalho alterada de “trabalhador para colaborador ou prestador de serviços”. Esta perda de identidade profissional está associada ao sentimento de não pertencer à empresa por não haver um contrato de trabalho com a mesma (53, 55).

Sennett (2001, 41) descreve esta situação: “como é que um ser humano consegue desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos (...) de lugar para lugar, de emprego para emprego?”:

(...) o gestor que declara que todos somos vítimas do tempo e do local talvez seja a figura mais astuta (...) dominou a arte de exercer poder sem ser responsabilizado; ultrapassou essa responsabilidade em relação a si próprio devolvendo os males do trabalho para cima dos ombros das “vítimas” que por acaso trabalham para ele (Sennett 2001, 177).

Esta é, por isso, a grande pergunta de muitos trabalhadores de CC: “quem é o meu patrão?”.

Porque dentro de um “call center” nunca sabemos quem é o patrão. E isso é um elemento fundamental para as pessoas estarem neste mundo perdidas sem saber a quem é que reivindicam direitos de trabalho (...). Há aqui um jogo de sombras chinesas... Os patrões são invisíveis, num “call center” ninguém sabe para quem trabalha, ninguém sabe a quem se deve dirigir para reclamar condições de trabalho, para reclamar salário, para reclamar direitos (João Carlos Louçã, in Vieira 2014).

O trabalhador não tem a quem recorrer, porque trabalha para uma ETT, tem um vínculo contratual precário (Casaca 2013, 39), em que a imagem do patrão é fluida e variável.

Disfarçado de processo eficaz de gestão, o *outsourcing* não é mais do que a subcontratação que permite às empresas desresponsabilizarem-se dos seus deveres perante os trabalhadores. (...) É desta forma que este aclamado ramo de negócio anda de mãos dadas com a precariedade (Prino, 2014).¹⁶

Gustavo C3: Comecei a trabalhar com a [empresa F] (...) em 2013, foi através de uma empresa de trabalho temporário chamada [ETT8], com contratos mensais. É de referir que nunca conheci ninguém dos recursos humanos desta empresa, chefias ou administração. O primeiro local de trabalho foi em Setúbal, antes de ser transferido ilegalmente para Lisboa. Estive em Setúbal (...) até (...) 2015. Comecei em Lisboa desde (...) 2015 (...) quando estavam a caducar os contratos, ou seja, a fazer os dois anos de contrato com a [ETT8] em que teriam de me passar a efetivo, a [empresa F] lançou o ultimato (sendo literal) em que apenas poderíamos assinar contrato direto com a [empresa F] se fôssemos nós a rescindir o contrato com a [ETT8] (...) a [empresa F] e a [ETT8] tinham algum tipo de acordo para que não pagassem a caducidade aos colaboradores (...) por burrice minha (...) assinei a rescisão (...).

Esta fluidez gera dúvidas no trabalhador, que não sabe a quem recorrer (Roque 2016, 56).

Sérgio E7: [P: Para que empresa trabalhas?] Agora é [empresa H], [empresa V], [empresa X], agora está... [ri-se] enfim, por enquanto atendo como [empresa H] (...) diretamente, diretamente nunca tive, é sempre através de terceiros, sempre

¹⁶ Anexo 13.

através de terceiros (...) foi sempre por empresas de trabalho temporário, *outsourcing*.

Trata-se, assim, de “uma profunda confusão da percepção de papéis (...) muitas vezes os trabalhadores não conseguem identificar responsáveis e consequentemente não conseguem atribuir responsabilidades a uma entidade clara e objetiva” (Teixeira 2014, 35).

Ricardo E8: Já comunicámos à empresa e agora parte da [ETT3] não se interessa por resolver o problema, parte também da [empresa C, cliente] que também, porque não tem responsabilidade dos trabalhadores, também não se interessa.

Os trabalhadores podem estar a trabalhar para uma ETT e a empresa cliente decidir alterar a ETT por outra:

É também a empresa cliente que gere essa relação com as empresas de trabalho temporário e um trabalhador pode mudar de empresa de trabalho temporário, de um momento para o outro, porque a empresa cliente assim o determina e apresenta-lhe uma folha para assinar com o novo contrato com a empresa de contrato temporário. Quem é o patrão, quem tem a responsabilidade das condições de trabalho é qualquer coisa que nunca é claro e que protege essa nebulosa em que operam este tipo de empresas (...) dentro de um “call center” nunca sabemos quem é o patrão. E isso é um elemento fundamental para as pessoas estarem neste mundo perdidas sem saber a quem é que reivindicam direitos de trabalho (João Carlos Louçã, in Vieira 2014).

Segundo uma denúncia pública em *blog*,

O que se passa é o seguinte, existe uma empresa de recursos humanos chamada (Rh mais) que geria o call center e que de todas as que por lá passaram o seu trabalho era positivo. Entretanto o contrato deles com o grupo caixa seguros chegou ao fim e houve um concurso onde uma empresa do grupo Reditus chamada Redware veio a ganhar e todos passamos a trabalhar para essa mesma empresa.¹⁷

¹⁷ Denúncia efetuada em *blog*, no CC de Évora da Fidelidade Mundial e Império Bonança, em 03/04/2012 (Anexo 17).

A inconsistência do papel acentua-se quando o trabalhador de uma ETT, ao serviço num CC de um cliente do setor público, representa as exigências da primeira como estando em contradição com os deveres morais do segundo:

Lúcia E2: (...) neste atendimento é muito difícil, agora isto é um serviço público e isso fazia-me imensa confusão, fazia-me imensa confusão, porque, quer dizer, são coisas importantes (...). Porque até se calhar sabíamos informação e podíamos ter dado informação completa, mas não demos porquê? Porque tínhamos um TMA para cumprir, ou pior ainda não estávamos a ultrapassar o TMA e estava a gaja da empresa de trabalho temporário a fazer pressão (...) é tu sabes que aquilo é um serviço público, que aquilo é importante, tu tens, tu tens não só a obrigação, como o dever, o dever de servir bem, servir bem, informar bem, e depois tens uma empresa que ganha, que só vê números, que só vê dinheiro, sim porque ela [a coordenadora da ETT] está sempre a dizer, “as chamadas é dinheiro”, sim ela dizia, ela não tinha vergonha na cara, ok? E que só se interessa por isso. (...) Porque é horrível tu estás numa chamada, sabes que é um serviço público, sabes que tens esse dever, portanto, quem faz a chamada – a entidade ou o utente, também sabe que é um serviço público, também sabe que a pessoa do outro lado tem o dever porque eles têm o direito de serem bem atendidos (...).

De um modo mais geral, o trabalhador sente que a sua identidade profissional é estigmatizada pela sociedade, que vê o trabalho em CC como uma profissão negativa (Shantz e Booth 2014, 1441-1442). Roque (2016), cita uma trabalhadora que trabalhava em 2015 num CC de um serviço informativo: “Um operador de contact centre não possui uma profissão nem uma carreira, apenas trabalha num contact centre (...) O que é isto? Eu não sou nada! Não existe o sentido de identidade, não existe o sentimento de uma carreira” (Roque, 2016, 64). Para isso, contribui a falta de reconhecimento legal da profissão:

Maria E9: Legalmente a nossa profissão não existe, o STCC também diz isso e eu concordo inteiramente e dou apoio totalmente e força a isso que é sermos reconhecidos e regulamentados enquanto profissão e enquanto profissão de desgaste rápido.

Sérgio E7: Eu acho que o sofrimento é ser... é que a pessoa sente que produz bastante, que é um trabalho difícil, mas não é reconhecida como tal (...).

Contudo, essa reivindicação não é unânime, alegando-se que reconhecimento da profissão em sede de contratação coletiva pode ser entendida como uma legitimação da própria condição de precariedade:

Laura E5: Sou contra haver um contrato coletivo para os *call-centers*, porque isso é eternizar, isso é permitir, um contrato coletivo para os *call-centers* é nós estarmos como trabalhadores de *call-centers* (...) dar permissão para continuar a precarização de trabalho (...) somos apologistas de que quem é [empresa V] deveria ser [empresa V] (...).

O sentimento de desproteção

Segundo Hodson (1996, 721) “(...) workplace experiences are not only determined by technology, but are often the result of a struggle over control between owners and workers”. Neste sentido, Russell (2008, 198) afirma a necessidade de representação coletiva sindical dos trabalhadores de CC, por causa da regulamentação desta nova forma de trabalho, que Lloyd (2016, 288) descreve que não tem representação coletiva, nem por vezes os atores sociais que aí desempenham as suas funções têm a perceção do significado de uma contratação coletiva, ou do que é ser representado sindicalmente.

Em Portugal, à semelhança de outros países, a regulamentação do trabalho temporário foi efetuada tardiamente (Soeiro, 2015). O que foi alcançado anteriormente em termos de direitos dos trabalhadores volta agora, face ao novo contexto, a ser enfrentado com lutas e denúncias, exigindo novas estratégias sindicais (Kornelakis e Voskeritsian 2018) – “a ganância é ilimitada” a “força do capital é muito grande”, e os lesados são novamente os trabalhadores (SINTTAV 2015b, 3). Assistimos à desproteção do trabalhador e à insegurança nestas formas novas de trabalho onde o futuro é cheio de incertezas (Roque 2016, 50). “Os novos modelos de gestão buscam destruir as profissões e os coletivos de trabalho” (Martins 2011, 14). A própria União Europeia tem enfraquecido e ajudado a fazer desaparecer a regulamentação coletiva por causa da competitividade internacional e da produtividade, e neste cenário os direitos dos trabalhadores são vistos como um empecilho (Silva 2008, 387).

Quanto mais os sindicatos são anulados, mais sobra espaço para a gestão de pessoas fundada na arbitrariedade: avaliação de desempenho e sistema de remunerações

injustos; falta de reconhecimento do trabalhador; sistema de recompensa tendencioso ou protecionista; formas autoritárias de poder e controle (Araújo et al. 2010, 54).

Isso não impede em absoluto a ação coletiva. Por exemplo, os trabalhadores das ETT que prestavam serviço para a PT fizeram greve em fevereiro de 2015 (SIC, 2015), pelo respeito contratual e social, pelo cumprimento de horas de trabalho e pagamento de horas suplementares, em detrimento do banco de horas; pelo conhecimento prévio dos critérios e objetivos dos prémios e pela harmonização salarial; pela discussão e existência de um instrumento de regulamentação coletiva. (SINTTAV 2015a,b). E existe representação sindical destes trabalhadores em Portugal.¹⁸

Ricardo E8: [ex-trabalhador de CC, atualmente dirigente do SIESI] (...) o sindicato por si, enquanto dirigente não pode reivindicar junto da empresa. (...) se nós não tivermos os trabalhadores do nosso lado, a mostrar a sua força, porque o sindicato não são os dirigentes e os delegados, são os trabalhadores que são sindicalizados.

É neste sentido que os trabalhadores, juntamente com os sindicatos e através de alianças com forças políticas que defendem os direitos dos trabalhadores (Bloco de Esquerda e PCP), tentam unir forças. Contudo, dizemos “tentam” porque não deixa de haver oposições entre PCP e BE; e entre os próprios sindicatos SIESI e STCC, existem disputas.

Laura E5: Eu sei que me fica mal e não devia dizer isto de um colega de trabalho... como delegado sindical que vai para um plenário de trabalhadores... Depois no plenário ele saiu-se: “1 Euro [de aumento salarial] é melhor que nada!”. Um delegado sindical?! eh pá!, eu nem lhe dei resposta (...) depois no plenário seguinte usei-a contra ele.

Em reunião pública na sede do PCP sobre a defesa dos direitos dos trabalhadores de CC, Rita Rato, deputada por este partido, salientou como um dos piores problemas a ineficácia da ACT (Autoridade para as Condições de Trabalho) que, ao contrário da ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica) e da AT (Autoridade Tributária), se limitaria a fazer pedagogia sobre condições de trabalho nas empresas, não exercendo uma ação com carácter verdadeiramente inspetivo e punitivo.

¹⁸ Anexo 9.

Neste quadro, surgem-nos nas entrevistas com os trabalhadores expressões de sentimentos de desproteção, referindo-se à inoperância ou mesmo convivência da ACT, mas por vezes, também à falta de apoio dos próprios sindicatos:

Maria E9: Quem é que vai lá ver se está a ser cumprido? Como é que se prova que não está a ser cumprido? Porque eu posso dizer com não sei quantas testemunhas que há assédio moral na [empresa F], mas como é que se passa dessa fase, realmente a vir alguém pôr a [empresa F] na linha e a fazer com que isso pare? (...) Perde-se completamente, ou seja, a lei existe mas não tem aplicabilidade prática, o sentido prático da lei não, não existe!

Gustavo C3: Existiram já umas fiscalizações que não surtiram efeitos nenhuns. Eles escolhem as pessoas que são chamadas para ir falar com os inspetores e omitem as verdades para não serem penalizados.

Maria E9: (...) neste momento nós temos zero de defesa (...) da maneira que a ACT está neste momento..., eles não, não atuam em nada. É assim, eles estão, basicamente eles estão inativos.

Marta E21: Perguntei à inspetora [da ACT]: “é preciso a pessoa se matar? Ou é preciso a pessoa aparecer morta, alguém que a mate, é preciso isso?” E a lata da pessoa em questão foi dizer-me na minha cara que se calhar nem assim se resolve, percebes?, é muito complicado! (...) Eu acho que deve continuar a haver ACT, a ACT tem é que trabalhar bem, não é como os inspetores que nos têm acompanhado que é tudo em prol da empresa, é tudo à base do bom senso com a empresa: “Tenham bom senso! Tenham bom senso!”, uma merda para o bom senso! (...) há tempos um inspetor (...) veio ter comigo por causa de uma situação (...) e diz-me assim: “ah ó Marta, tentem lá resolver isso a bem!”, não sei quê, tipo em tom de ameaça, eu disse assim: “porquê? Vai multar o SIESI? Vai passar uma coima ao SIESI, a coisa que não faz às empresas”?

Sofia E24: Eu sou sindicalizada, mas posso-te dizer que todos os problemas que eu tive naquela empresa e todas as coisas que eu resolvi fora, praticamente sem o apoio do sindicato e que eu sinto, sempre senti, que o sindicato não apoia as pessoas como devia, porque dá-te uma palmadinha nas costas, diz: “pois isso é muito difícil de provar” e manda-te à tua vida. Eu já tive ali situações que se passaram comigo muito graves e eu só contei comigo.

4. Condições e situações do trabalho em *call center*

Queremos compreender como os trabalhadores representam as condições e situações de trabalho nessas empresas, as quais relacionem com sentimentos de humilhação, indignidade, e sofrimento.

[N]as últimas três décadas houve alterações significativas na forma de organizar o trabalho, o que conduziu a uma profunda desestruturação das relações sociais de trabalho, as quais vulnerabilizaram a saúde mental e física dos trabalhadores, bem como a sua dignidade e identidade (Areosa 2016, 4).

Martha Crowley caracteriza o abuso na forma como o trabalho é gerido, provocando hostilidade, situações conflituosas e de vergonha entre os trabalhadores expostos a situações de humilhação que provocam o sentimento de desumanização (Crowley 2013, 417-418, 420).

O secretário-geral da Associação Portuguesa dos *Contact Centers*, Jorge Pires, admite que as histórias que denunciam as condições de trabalho sejam verdadeiras, mas garante não espelham todo o sector. Admite que o trabalho é gerido ao segundo, mas garante o tempo de descanso, pagamento acima do salário mínimo e acrescenta que a precariedade só corresponde a cerca de 5% a 10% do emprego. “As pessoas podem estar convencidas de que é tudo igual, mas não é”, garante (in Lima, 2016).

Em entrevista ao *Público*, o CEO da empresa Teleperformance, João Cardoso, refere repetidamente as distinções que a mesma tem obtido como “Melhor Lugar para Trabalhar”, atribuídos pelo Great Place to Work Institute ou pela revista *Exame* (Moura, 2013). Sobre isto, uma trabalhadora anónima da empresa denunciou publicamente:

Considerada a melhor empresa para trabalhar (...) claro que sim (...) isto porque nós trabalhadores da TP, quando estamos a responder a inqueritos de qualidade da empresa, somos convocados em reuniões, onde o discurso é no sentido nos pressionarem dar avaliações maximas, para que os nossos postos de trabalho não fiquem em risco. Muitas das vezes temos os nossos chefes a controlar as nossas respostas a estes mesmos inqueritos (Esquerda Net, 2016).¹⁹

¹⁹ Denúncia efetuada por “Lua”, em comentário no Esquerda.Net, Qua, 06/01/2016 (Anexo 12). Mantivemos a grafia do original.

Independentemente da veracidade das alegações em contrário, estas declarações públicas expressam claramente os termos da controvérsia sobre os contextos de trabalho em CC, incluindo as formas de exercício do poder praticadas, e dá o tom para uma parte importante das representações de agravo e sofrimento exprimidas pela nossa amostra de trabalhadores descontentes.

Espaço de trabalho e condições ambientais

O edifício é em betão e vidro, design leve e tons claros, com vista para o Tejo e o Oceanário, que fica mesmo em frente (...). O edifício está dividido em salas, cada uma dedicada a um “projecto”, com centenas de operadores sentados em mesas iguais, com um terminal de computador e auscultadores (Moura, 2013).

Kovács e Casaca (2008, 443) descrevem locais de trabalho com cada atendedor sentado numa mesa pequena, dividida em compartimentos e trabalhando isoladamente. Roque (2016, 52) descreve também os CC como as novas fábricas, cujos trabalhadores estão acorrentados pelos auscultadores à sua posição de atendimento (cf. Belt et al. 2002, 29; Sallaz 2015, 27; Townsend 2005). A Associação de Combate à Precariedade (2014) denuncia: “(...) trabalhando, muitas das vezes, em locais sem janela”.²⁰

Gustavo C3: (...) parecendo que trabalhamos numa prisão.

António E10: O PA [posto de atendimento], ele parece uma redoma, uma cela, uma prisão e você está ali, você está ali, você não respira, não levanta, não pergunta, não fala, não vive, aquilo te desumaniza.

Júlia E18: A maioria das pessoas queixa-se, queixa-se bastante, estás a perceber? Nós às vezes estamos sentados, de repente tens chineses que te vêm ver ali a trabalhar, às vezes até brinco: “olha, vêm ver o jardim zoológico!”, somos animais [ri-se] estamos aqui a trabalhar.

O ruído ambiente e a regulação da temperatura são motivos frequentes de queixa pelos trabalhadores:

Sérgio E7: Os *call-centers* são salas às vezes muito grandes, muito ruidosas, o que é que acontece o pessoal põe o volume mais alto fica mais surdo, pronto

²⁰ Anexo 6.

também devia ser, ou as salas mais pequenas ou então com um sistema que não fizesse tanto ruído.

Maria E9: O ar condicionado não baixa, aquilo está sempre muito, muito, muito frio (...) há pessoal a trabalhar de casaco vestido, de capuz na cabeça, isto não é normal! Em agosto com 40 graus cá fora, ou 30 e muitos e há pessoal lá de casaco vestido e capuz (...).

Gustavo C3: O ar condicionado está sempre desregulado. Em pleno fim de outono e início de inverno, está mais frio dentro do edifício do que na rua. Isto é extremamente desmotivante.

Também são denunciados problemas de higiene em alguns CC (Roque 2016, 62). “A limpeza (...), nomeadamente dos postos de trabalho, é feita enquanto os trabalhadores atendem as chamadas nas suas posições marcadas, sendo obrigados a engolir ácaros e cheiros quase insuportáveis de detergentes e produtos de limpeza” (Roque 2008, 11). A Associação de Combate à Precariedade (2014) afirma que “(...) as pulgas podem aparecer para dar o ar da sua graça”.²¹ Os nossos entrevistados também se lhes referem, bem como a desinfestações realizadas durante o horário d trabalho.

Laura E5: Há pulgas, as pessoas têm reações alérgicas horrorosas.

Marta E6: Ainda dizem que trazemos de casa as pulgas.

Elsa E1: Aquilo que a colega me contou hoje é que à semelhança daquilo que aconteceu, andavam a pôr pó para desinfestar, andavam a desinfestar, porque deveriam de haver pulgas, tem alcatifas e não sei quê, tem uma relva artificial e portanto durante a hora de trabalho a respirar [ri-se] o pózinho [rindo]: “desculpa lá, que é isso?”, ela estava indignadíssima [ri-se], ela disse que ia beber chá de alumínio, com a desinfestação geral, fizeram aquilo no horário de trabalho enquanto as pessoas estão a trabalhar e estão a respirar a desinfestação (...).

Outros motivos de queixa por parte dos trabalhadores sobre más condições de higiene é o ser habitual a partilha de *headsets* (dispositivos integrando auscultadores e microfone).

²¹ Esta informação pertence à Associação de Combate à Precariedade (Anexo 6).

Débora C7: Auriculares [*headsets*] que tínhamos [*sic*] de dividir com várias pessoas podendo também ter problemas de saúde.

Maria E9: Uma coisa que eu acho importante referir e que tem, tem muito peso é o facto de ter sido, sido uma luta por uma coisa tão básica em termos de higiene quando temos o nosso próprio *headset*. Nós conseguimos lá ter o nosso próprio *headset* depois de muito refilar, porque o que acontecia era que, por exemplo, era para usar o que estivesse disponível na, na mesa (...).

Rita E25: Apanhavas o *headset* que viesse à rede e utilizavas com as esponjas. Eu cheguei várias vezes a ir lavar as esponjas e elas saíam pretas e não era por causa da cor.

Trabalho alienante

Santos e Marques citam um trabalhador que diz “sentamo-nos e falamos como um robot” (2006, 70). Roque (2008) descreve um CC prestando serviço de apoio ao cliente, onde fez observação participante e não participante entre 2005 e 2007. Fala dos trabalhadores de CC “como meras extensões da máquina ou como mero gado humano descartável” (2008). Uma trabalhadora há mais de 15 anos em CC, não tem satisfação no trabalho que realiza e sente-se dispensável: “basicamente, somos máquinas” (Roque 2016, 58-59). O homem entrou numa “crise consigo mesmo”, assistimos à “corrosão da sua autoestima” e isto porque se reduz a pessoa humana “à mera força de trabalho”, a “despersonalização do homem que trabalha” (Alves 2013, 113).

(...) a outra face do trabalho, que é complexa, e pode comportar tôdas as formas de exploração e ‘alienação’ humanas... tôdas as tarefas surgidas no correr de investigações e observações como despersonalizadas, as de que o operador não participa, que não lhe permitem manifestar (ou às quais êle não deseja conceder) nenhuma de suas aptidões e capacidades profundas, que constituem o seu potencial profissional, as de que êle tende a fugir como de uma servidão, concluído o seu dia de trabalho, a que êle não dedica nenhum interêsse profissional, e para as quais, inúmeras vezes, bastou um rápido adestramento (e não uma aprendizagem), tôdas elas são tarefas alienadas (...) trabalho alienado e sentimentos de ‘exploração’ produzem no trabalhador estados de insatisfação, e até de tensão, que podem chegar à rebelião franca (...) o trabalho alienado pode

acarretar a degradação e a alteração da personalidade. (Friedmann e Naville 1973a, 24-25. Grafia do original.).

Elsa E1: Eu de facto nunca tinha trabalhado em *contact center*, de facto nunca tinha trabalhado com..., mas uma das colegas quando eu entrei disse: “Olha, lembrás-te dos, das, das linhas de montagem? Isto é mais ou menos a mesma coisa. (...) o ambiente é mais ou menos o mesmo, a coisa é mais ou menos assim.

Lúcia E2: A empresa faz o que essas empresas fazem melhor, que é usar os trabalhadores, portanto nós somos, se viste o Charles Chaplin: “Tempos Modernos”? Pronto! Nós somos os operários, nós esta malta dos *call-centers* somos, estamos como os operários que estavam para as fábricas na revolução industrial, nós estamos neste auge do capitalismo, nós estamos também assim para os *call-centers*, estes jovens dos 20 e 50 anos.

Catarina E17: Começas uma equipa com pessoas em 2006 e em 2015 vais fazer aquela tarefa, quer dizer (...) não é bem aquela tarefa que ninguém quer, é uma tarefa que ali se considera básica (...) tipo, eu cheguei a ter 70 pessoas [quando foi chefe], fazia horários de 70 pessoas, agora vem-nos dizer que uma pessoa que tem 70 pessoas, que faz horários de 70 pessoas todos os dias e que nunca há um erro, pá!, se vai sentir bem a fazer uma tarefzinha daquelas (...) não te sentes profissionalmente realizado.

Os trabalhadores de CC quando atendem uma chamada, por vezes são obrigados a seguir um *script* rígido previamente elaborado, no discurso que vão fazer com o cliente, impedindo-os de estabelecer uma relação autónoma com aquele (Boini et al. 2013, 1317,1327; Taylor et al. 2003, 449). Muitas vezes, não cumprir o *script* leva a penalizações nas avaliações a que são submetidos. O trabalhador não tem autonomia e controlo para desempenhar o seu trabalho (Cousin 2002, 501). “Ils sont soumis à des scripts très précis et subissent un contrôle constant” (Cousin 2002, 502). Os trabalhadores deixam de ser indivíduos, sujeitos a um processo de trabalho que os modifica e reprime (Lloyd 2016, 288); quando apesar de tudo exercem autonomia na relação com o cliente, sabem fazê-lo com risco de penalização.

António E10: A questão da desumanização, eu sou uma máquina de atender (...) o problema é você não seguir o guião de atendimento, sim tem o *script*, (...) você tem que fazer, tem o *script* de ofertas a fazer para o cliente para tentar fazer com

que ele fique. Às vezes a primeira oferta é absurda, não faz sentido, tem que fazer (...) para a empresa fiz errado, mas para a minha saúde mental eu fiz certo, porque um gajo entrou [na chamada] e disse: “eu quero desligar o serviço, e olhe não me faça nenhuma oferta” ele foi educado mas foi incisivo (...) aí pensei, olha eu não vou fazer nenhuma oferta, mas e se a chamada for auditada? (...) mas eu fui pelo bom senso.

Marta E21: Eu para mim o que tem mais impacto é mesmo o trato das pessoas, nós somos pessoas ainda, ainda não somos robôs e enquanto pessoas que somos deveria haver o mínimo de respeito para connosco, e não há.

Mesmo não existindo um *script* formal, há trabalhadores que sentem a sua autonomia arbitrariamente negada pelos seus superiores, inclusive contradizendo instruções anteriores:

Elsa E1: Um dos grandes meus defeitos, é que eu nunca dizia “posso ajudar?”, dizia às pessoas: “em que posso ser útil?”, e eles queriam que toda a gente dissesse: “em que posso ajudar?”, quando inicialmente me disseram: “pode dizer das duas maneiras, porque as duas maneiras estão certas e estão aprovadas”; portanto não existe um manual, não existe nenhuma orientação, se não existe um *script*, se me dizem: “que podes dizer das duas maneiras”, tu dizes das duas maneiras, às vezes digo: “em que posso ajudar?” (...), é consoante os critérios de cada um.

Sentem-se também confrontados com conflitos éticos, num trabalho que vai contra os seus valores pessoais (Boini et al. 2013, 1319). Em alguns CC, incentiva-se o atendedor a fazer vendas desonestas (Rosenfield 2007, 454), e “ter de mentir ou a omitir pode transformar-se numa forma atroz de sofrimento ético (...) acontece quando o trabalhador é obrigado a praticar determinadas ações que condena moralmente, por causa do seu trabalho” (Areosa 2015, 258).

Júlia E18: Ali dentro temos colegas nossos que trapaçam fazem vendas fantasmas, enganam clientes.

Sérgio E7: Aquilo, para mim foi um sofrimento (...) não é esta questão do *outbound* e vendas, é a forma como a venda era feita (...) não era que o cliente ficasse a perceber o que é que iria aderir, era tipo que o cliente fosse na tua

conversa e comprasse (...) por um triz não consegui atingir os objetivos e não fiquei lá (...).

“Quem precisa de mim?” É uma questão de carácter que sofre um desafio radical no capitalismo moderno. O sistema irradia indiferença (...) na organização da ausência de confiança, onde não há razão para ser preciso. E fá-lo através da reengenharia de instituições em que as pessoas são tratadas como descartáveis. Essas práticas reduzem óbvia e brutalmente o sentido de importância duma pessoa, de ser necessária aos outros (Sennett 2001, 222-223).

Num cenário onde não é valorizada a singularidade do trabalhador, a sua individualidade é desprezada e as relações que existem são meramente impessoais e baseadas em lucro (Barbalet 2004, 54-55).

Carlos E23: Aquela empresa pelo menos passa essa imagem de que as pessoas que quer ter à frente das pessoas e a gerir as pessoas, são pessoas que não tenham qualquer empatia com as pessoas com quem trabalham, que as vejam meramente como números que devem ser geridos e por essa perspetiva.

Carolina E19: Sempre soube que eu era substituível (...) porque vi a rotatividade que tem um *call-center*.

Fábio E20: Porque por exemplo, os *call-centers* não têm uma política de valorização pessoal, não têm; portanto, aquilo que eles querem, as pessoas para eles funcionam como números, tanto podem estar aqui hoje, como amanhã estarem no *call-center* da [empresa C] a atender, se for intenção deles (...).

Autoritarismo, assédio e humilhação

A forma de gestão prevalecente dentro dos CC é autoritária (Taylor et al. 2013, 450). Como o que está em jogo é o lucro que a empresa prestadora pode obter com os seus empregados, são correntes as atitudes intimidatórias dos próprios supervisores ou coordenadores destas empresas (SINTTAV, 2015a).

Sofia E24 [supervisora]: Fui chamada pela então gestora do projeto que me perguntou porque é que eu tinha dado folga a duas pessoas no mês de Agosto. E eu estava-lhe a explicar que aquilo eram folgas que eram devidas às pessoas devido a horas extra acumuladas (...) E ela a dizer que não podia ser (...) e eu

disse: “desculpe-me mas eu só estava a aplicar a lei!” E ela deu um murro na mesa e diz-me: “a lei aqui sou eu!”

A arbitrariedade é a primeira face da gestão autoritária. “[E]ntre os supervisores há quem faça escolhas em função das amizades. ‘Escolhem as pessoas a quem dão os pedidos’. Quem já antes tenha protestado por algo, terá mais dificuldades” (Pina, 2016). Trata-se de

(...) desigualdades, arbitrariedades e violências relacionais que subjagam um grupo de pessoas aos interesses e poder do outro. Este instaura e mantém um clima de favorecimentos aos seus membros, discriminando as restantes pessoas que a ele se vêm obrigadas a submeter. Mais uma vez, este tipo de trabalho não promove a livre expressão individual nem enriquece a personalidade das pessoas (...) acarreta grande sofrimento (Ramos 2001, 42-43).

Crowley (2013, 417 e 430) fala sobre o favoritismo que provoca e promove o conflito entre colegas, um clima de humilhação, hostilidade e vergonha.

Rute E4: Ali só há cunhas, têm cunhas uns com os outros percebe (..) isso é que é injusto. Eu não sou de lambe botas (..) agora, não gosto de pessoas que andam atrás das outras só para subir na vida, não! Eles estavam à espera que eu fizesse isso. Não!

Liliana E22: O ambiente não era dos melhores, pronto, porque existia sempre aquela situação em que as colegas conheciam as chefes tinham tudo, as que não conheciam as chefes não tinham nada.

Sofia E24: Isso é outro problema grave principalmente com pessoas como a [cita o nome da coordenadora], ela simpatiza contigo, facilita-te a vida; ela embirra contigo ela faz-te a vida num inferno, por tudo e por nada, ela deixa a ti, deixa a ele, gosta dele, ele faz o que quer, e tem umas regras e para ti tem outras.

Vasco E14: A minha pior experiência (...) eu entrava às 11 da manhã (...) eu não tinha tantos processos fechados como o colega que tinha entrado às 9 da manhã (...) éramos sempre chamados à salinha para apresentar razões ou motivos dos quais não tínhamos ainda atingido os 5 ou 6 processos fechados que os outros colegas que tinham entrado às 9 já tinham (...)

Carlos E23: O problema é esse! Que é: as escolhas de hierarquia são com base em afinidades e com base em pessoas que levem a cabo as tuas diretrizes. Nomeadamente a [nome de uma coordenadora] tem, passa a imagem de controlo e de que quer controlar e então as pessoas têm que ter à volta dela, são pessoas que possam implementar esse controlo por ela, que qualquer coisa que aconteça lhe vão comunicar.

O assédio moral é a vulnerabilidade a que os trabalhadores estão expostos, fruto da precariedade anteriormente descrita, que pode ser exercida através do despedimento fácil, que os entrevistados apontam como causando o abuso e o assédio moral por parte das chefias, apresentados como a faceta mais grave destes modos de gestão.

Rui E3: Sabemos que isso acontece, (...) as pessoas aguentam ao máximo para ter o seu rendimento mensal e lá está a precariedade é...

Marta E21: A precariedade está ligada, está de braço dado com o assédio moral (...). E acredito que uma coisa só vai acabar quando a outra também acabar.

Ricardo E8: A precariedade também potencia o assédio e vice-versa. É um ciclo vicioso. Sempre para limitar direitos, restringir liberdades, sempre na perspectiva de o trabalhador trabalhar mais, por menos. É sempre esta a lógica.

Reciprocamente, o abuso e o assédio moral também são representados como uma forma de facilitar o despedimento, levando à demissão do trabalhador.

Laura E5: Um posto permanente não iliba [*sic*] a empresa de despedir na mesma, porque eles vão arranjar mecanismos de assédio moral.

Rita E25: Ele [o chefe] chegou a tomar uma rapariga de ponta e mandou-a embora para casa mais cedo nesse dia e tanto a pressionou que ela acabou por se ir embora por livre e espontânea vontade.

Liliana E22: Não concordamos com as regras que têm que são prejudiciais a nós, fazem com que sejamos nós a desistir. Se não for uma pessoa muito forte mentalmente, se for uma pessoa que não tiver o apoio da família, vai-se abaixo e desiste.

Rute E4: Basta uma coisinha que não agradasse porque eles ao fim ao cabo, como eu já estava efetiva, os mais velhos os que estavam efetivos eles queriam (...) é que a gente se despedisse (...) “ah, seu eu fosse a ti despedia-me!”, mas porque é

que eu vou-me despedir? Eu não fiz nada de mal (...) e eu fiquei assim, mas vou-me embora porquê? Eu não tenho, é que eles me responderam e disseram isso muitas e muitas, muitas vezes Nuno. Já estava efetiva. Ela disse-me não sei quantas vezes: “se eu fosse a ti ia-me embora!”, mas muitas vezes (...) “se fosse a ti ia-me embora!” e estavam sempre a pressionar-me, “fizeste isto, fizeste aquilo”.

Carolina E19: (...) mas se eles tiverem que lhe massacrar a cabeça até a pessoa ir embora, ela vai!

Carlos E23: Não é a empresa a despedir as pessoas, são as pessoas a despedirem-se.

As humilhações por hierarquias autoritárias e assimétricas (Cimbalista 2008, 10), as condutas negativas, geram a destabilização do trabalhador, forçando-o por vezes a desistir do trabalho.

Catarina E17: Era uma coordenadora, estive lá dois, três anos, fiz lá a vida negra a algumas pessoas [na empresa C], já vinha a fazer isso lá na [empresa I], porque houve pessoas que foram da [empresa I] para lá [para a empresa C] (...).

Rui E3: Há pessoas que entram no *call-center* e não aguentam a pressão (...) Estamos a falar por exemplo de pressão a nível de vendas eventualmente, a nível de tempos de chamadas, a nível de pausas (...) tanta, tanta pressão. O modo às vezes como alguns responsáveis tratam os trabalhadores, às vezes são desumanos (...) algumas empresas de trabalho temporário querem que as pessoas sejam robôs que é mesmo assim, os responsáveis de equipa também vão por esse caminho.

Henrique E12: Eu sofro muito por ver os outros também a sofrer (...), assédio moral naquele sentido mesmo de esmagarem (...) muito mais facilmente os mandava à merda do que estar ali a aturar determinadas coisas, mas vejo essas pessoas em situações...

Souza (2011) descreve que este processo de humilhação pode tomar vários contornos: “a forma de assédio (xingamentos ou sussurros), o que significa humilhação para cada um (ser chamado/a de feia ou de incompetente) (...)”, (113)

Augusto C1: Disse-me que eles chamavam-me de esquisito, feio, muito calado, muito introvertido.

Marco E16: Os supervisores não gritavam connosco, era uma coisa muito mais subtil (...) quase tão letal como ter um grito à nossa frente.

Areosa (2015) descreve ambientes de trabalho com chefias autoritárias que poderão provocar problemas cardíacos que com o passar do tempo aumenta o risco de os trabalhadores adoecerem: “um mau chefe pode matar, literalmente” (256).

Catarina E17: São [na ETT3, que presta serviço para a empresa C] peritos mesmo em *bullying* e em pressão psicológica. Eles gostam, são mesmo especialistas em, nesse tipo de coisas (...) Nós estamos num estado psicológico mesmo, mesmo, mesmo, pá, eu ’tive um mês sem dormir em Abril de 2014, no ano que isso aconteceu, porque não era só massacrada pela chefia acima, era massacrada pelos colegas do lado.

Liliana E22: todos os dias eu ia para o trabalho e pensava, meu Deus! é mais um dia, mais uma luta, o que é que vai ser hoje? (...) Desde a hora que entramos até sairmos as pessoas estão sempre a inventar qualquer coisa para nos atingir.

Marta E6: (...) pronto, aquele chefe embirrou comigo desde o princípio, do primeiro dia e implicava sempre comigo porque havia lá uma determinada tarefa que eu não dominava muito bem e então estava sempre a massacrar-me, (...) ainda para mais com o *stress* que eu estava porque ele começou logo a mandar vir comigo porque eu tinha de saber aquilo quando eu nem se quer aprendi aquilo na formação (...) a segunda vez que isso aconteceu, senti-me muito humilhada como é óbvio porque ele começou a mandar vir comigo novamente: “ainda agora ’tive aqui! Ainda agora te expliquei!”, Não tinha explicado nada, não é?, (...) e depois eu já estava enervada com a situação (...).

A mesma entrevistada, delegada sindical e com muitos anos de experiência de trabalho em CC, aponta para a estrutura de poder acima das chefias diretas, a que também estas estão sujeitas:

Marta E21: (...) são chefes de equipa (...) recebem as mesmas pressões ou até mais do que nós operadores de *call-center*, porque sei perfeitamente de que eles, muitos deles para fazer, para terem aquelas atitudes eles próprios também (...) são chamados à dita sala, que é o bicho papão, é o ser chamado à sala, eles também são chamados às salas, eles também são assediados e eles também são pressionados; exatamente por isso é que depois, alguns fazem por maldade pura e

simples, outros fazem-no porque também lhes é incutido isso e porque também têm que praticar aquilo que lhes mandam.

Catarina E17: A [nome de chefe] também passa horrores (...) não digo *bullying* mas assim uma perseguição.

Algumas narrativas acentuam ainda o agravamento do assédio moral por superiores hierárquicos, com situações vividas de *mobbing*:

Augusto C1: Apercebi-me que comecei a ser colocado de parte por não conseguir atingir os objetivos diários (...). Um colega contou-me posteriormente a [eu] ter saído por opção própria do trabalho, que os supervisores foram chamando os colegas um a um, ao cubículo para os incentivarem a não falar comigo, para que isso me levasse a desistir do trabalho... ainda hoje me questiono como puderam os meus colegas virarem-se contra mim.

Sofia E24: Eu estava num farrapo humano porque eu, eu trabalhava que nem uma doida e ela numa sala e eu não sei como é que reagi daquela maneira, eu já não tinha capacidade de reação percebes, não tinha, eu já não reagia numa sala cheia de gente e ela aos gritos e a dizer: “o que é que tu fazes o dia todo? Tu não fazes”, era humilhação atrás de humilhação. Ela reuniu-me no dia (...) de 2011 depois de andar a fazer a cabeça a uma série de pessoas numa sala com a minha equipa toda e pô-los uma a uma a dizer aquilo que me queriam criticar. Houve uns que disseram que não tinham nada a dizer, houve outros que não (...). Eu depois tive 8 meses de baixa e quando voltei ela tentou destituir-me (...) E não aconteceu. (...) Mas como é que uma pessoa tem a capacidade de fazer isto que é, manipular toda a gente que está em teu redor, não é toda, mas muitos contra ti, para se unirem contra ti, eles apagavam-me trabalho, eles apagavam-me pastas, faziam-me coisas destas, era maldade pura.

Finazzi explica como estes modelos de gestão submetem os trabalhadores a métodos que são contra a dignidade humana (2011, 37).

Laura E5: Mas eu estou a sujeitar-me a isto [proibições de ir à casa de banho]?! (...) Mas sujeitei-me, sujeitei-me à perca da minha dignidade.

Liliana E22: Eram colegas, mas pronto, tudo o que elas faziam, todo o tipo de atitudes que tinham de forma a diminuir a minha dignidade, comentavam as roupas que eu levava, tudo o que eu dizia repetiam e riam-se, esse tipo de

situações. (...) Em relação a eu ser africana, como por exemplo a discriminação racial. (...) também senti muitas vezes que em *briefings* e algumas formações ou as vezes em algumas formações de procedimentos que iam sendo alterados são passados logo aos colegas quase todos. Na minha equipa existem duas negras que sou eu e mais uma colega e nos éramos sempre as últimas a saber e pelos colegas, nunca pelos chefes. (...) o nosso trabalho é controlado e é qualificado, nós primeiro éramos penalizadas, só depois é que nos davam informação

Mateus C2: A invasão à minha vida privada era constante, (...) com risinhos, ironias, e rebaixando-me à frente dos colegas como se eu fosse algum atrasado mental.

Rita E25: (...) um dos chefes que estava lá (...) nós éramos tratados abaixo de cão, quando eu digo abaixo de cão, ele chamava-nos nomes: burros, chamava-nos burros, fazia muita pressão psicológica (...) ele tratava toda a gente mal, éramos todos burros, estávamos ali éramos uns nabos, nós não sabíamos fazer nada, nós éramos uns inúteis, chamava-nos incompetentes, para eles nós éramos isso tudo.

Catarina E17: Eles não gozam só com as pessoas, eles gozam com o trabalho (...) estava a acontecer com aquelas pessoas todas (...) Passam-nos atestados de estupidez.

Carlos E23: As minhas auditorias eram comunicadas alto e bom som para todas as pessoas ouvirem, isto também não é digno (...) umas das coisas que me incomodava bastante era ela chamava para comunicar uma auditoria e entretanto estava-te a falar mal de todas as outras pessoas da equipa diante o tempo em que estavas lá.

Lídia E28: As chamadas que não tinham tanta qualidade eram ouvidas, mostradas a todos os colegas e aqueles colegas eram humilhados em frente a uma equipa toda com uma coordenadora completamente histérica aos berros, eu ouvi tudo naquela sala desde: puta de merda, de tudo, foi parar lá tudo àquela sala, foi assim uma coisa louca, louca, louca (...).

Foram-nos também referidas situações de intimidação a trabalhadores pelo exercício de direitos sindicais:

Júlia E18: A primeira vez que eu quis ir a um plenário, o chefe disse-me assim: “Não, não! Tem cuidado porque podem-te despedir por tu ires a um plenário” e

eu disse: “desculpe?!” “Sim podem-te despedir” “Ai é, porquê?! Eu só vou ouvir não estou a fazer nada”.

Sofia E24: Há um ano e tal atrás [2016], nós as chefias fomos chamados porque uma coisa muito grave acontecia ali e pela primeira vez, então ia-se passar uma coisa horrível que nunca tinha acontecido, que era uma greve (...) Nunca tinha passado pela cabeça daquela senhora [coordenadora] que os responsáveis de equipa pudessem fazer greve, e eu gostava de ter filmado a cara dela quando um dos meus colegas disse: “não sei se venho, estou a pensar fazer greve!”. (...) Ela naquele dia, naquele reunião à porta fechada nós fomos, não fomos todos, (...) ele [um supervisor] foi diretamente ameaçado: “experimenta fazeres greve e vais ver o que é que te acontece”, foi isto que ela lhe disse. E a verdade é que um ano depois, ela tentou fazer-lhe uma série de coisas (...).

Carolina E19: A propósito de termos feito queixa [ao sindicato] que as férias ainda não estavam afixadas e aprovadas, foi que “quem não estivesse bem ali”, que sabiam que tinham ido fazer queixa ao sindicato, “quem não estivesse bem ali que se podia despedir” (...) e então a forma dela nos massacrar a dizer que nós não devíamos ter feito queixa ao sindicato foi “quem não estiver bem que se vá embora” e é a forma deles tratarem as pessoas.

Contudo, nem todos os nossos entrevistados disseram sentir ou ter sentido este tipos de pressões, podendo sentir-se mesmo protegidas pelo facto de terem atividade sindical:

Sofia E24: Nunca senti estar a ser penalizada por ser sindicalizada.

Liliana E22: Eu sinto que há certas imposições que fazem com outros colegas e não comigo, porque sabem que se eu sou sindicalizada, logo posso pedir ajuda. Portanto eles evitam algumas situações que sabem que são ilegais comigo porque sabem que eu posso denunciar ao pedir ajuda. (...) agora como sou delegada (...) e representante dos trabalhadores isso tudo fez com que mudassem, reduzissem um pouco mais o *bullying*.

Isolamento dos trabalhadores e desintegração do trabalho

Hodson (1996, 724) diz: “The prevalence of social friendships is one of the most significant indicators of a positive work experience”; pelo contrário, os contextos de trabalho em CC promovem o isolamento (Kovács e Casaca 2008, 443). A exigência de o trabalhador ter de ficar sentado em postos de trabalho compartimentados impede que o mesmo possa interagir com os colegas (Taylor et al. 2003, 449). Esta desconexão do grupo faz com que o trabalhador, muitas vezes, também acabe por isolar-se e não pedir ajuda.

Catarina E17: Sou sindicalizada pelo SIESI, mas nessa altura não pedi ajuda, eu até recebi uma mensagem da Laura a perguntar se queria ajuda (...), mas não, eu respondi-lhe realmente, eu isolei-me completamente, é um dos sintomas das pessoas quando estão, pronto em processos. Eu isolei-me.

Henrique E12: Na situação atual necessita de apoio dos colegas e é isso que tem de ser montado pela base que é a parte do nosso trabalho [do SIESI] (...) o assédio funciona a isolar. A humilhar um, isolar com a cumplicidade dos colegas, se nem que seja metade dos colegas se insurgir contra isso, o assédio moral perde a força (...).

Júlia E18: Porque eles não gostam quando uma pessoa diz que não concorda com uma coisa ou com uma situação, tu és colocado ali de lado, quando tu dizes, quando tu te mostras contra certas coisas és colocado de lado.

É também por isso que dentro dos CC é promovida a troca constante de lugares (Teixeira 2014, 34).

Lúcia E2: Também estavam sempre a trocar-nos de lugar, não sei bem porquê, não sei qual é o objetivo, gostava de saber a psicologia por trás, certamente havia.

As relações entre colegas são afetadas pelas formas como os supervisores exercem o controlo (Crowley 2013, 418). Ramos (2001) diz isto mesmo: “As relações precárias, fracas ou pobres entre colegas de trabalho estão associadas a sentimentos de ameaça, desconfiança” (97). Situações que provocam conflitos com colegas de trabalho (Crowley 2013, 417).

Catarina E17: Eu tinha uma equipa muito complicada, todos eles queriam ser, todos eles estavam há algum tempo na empresa, todos eles sabiam muito fazer as coisas, todos eles, muitos deles queriam ser chefes, e então, ó pá!, era tipo uma virgulazinha que eles apanhassem, não era nada de mal, é porque faziam todos um

complot era, eu era bombardeada da equipa dos chefes do lado faziam panelinha com os da minha equipa, e de cima, claro que o que mais me incomodava era de cima (...).

A competição promovida que provoca a desintegração do trabalho em equipa e a falta de solidariedade entre os colegas (Finazzi 2011, 39).

Sofia E24: Não é só a competição, acho que há ali também o clima de instigar as pessoas umas contra as outras para cultivar a denúncia.

Rita E25: Ao final dos 6 meses eu fui embora, ainda que fosse uma das melhores vendedoras, depois na tal campanha, porquê? Porque os colegas ali, não era só uma questão de chefes, os colegas eram maus (...) competição e por ruindade também (...).

O controlo do e pelo tempo

As restrições de ida à casa de banho

“Instabilidade, assédio moral e autorização para ir à casa-de-banho são algumas denúncias de trabalhadores deste sector em crescimento” (Lima, 2016). Rosenfield (2007, 452) descreve o caso de uma trabalhadora que urinou no seu posto de trabalho por não a deixarem fazer pausa para ir à casa de banho, mesmo depois de pedidos sucessivos. Refere também que muitas trabalhadoras usam fraldas.

Constatámos nas narrativas recolhidas a denúncia recorrente deste tipo de situações. Os trabalhadores queixam-se de serem proibidos de ir à casa de banho quando têm necessidade, o que descrevem como humilhante e com consequências na sua saúde.

Rute E4: Uma vez só porque eu estava aflita para ir à casa de banho, nós tínhamos pausa 10 minutos de manhã e 10 minutos à tarde e eu, nunca mais vinha a minha pausa e eu disse: eu tenho de ir à casa de banho. “Ah, não podes porque há muitas chamadas em espera” (...). Não podes ir à casa de banho sem ter autorização e mais, se fores à casa de banho (...) tens que pôr em pausa pessoal (...).

Marta E6: Havia colegas que se borravam, n’ê? Lembro-me de uma que fez as suas necessidades a caminho da casa de banho.

Ricardo E8: [dirigente do SIESI] (...) a necessidade do trabalhador está dependente da vontade da hierarquia para ir resolver as suas necessidades

fisiológicas (...) uma trabalhadora veio falar connosco sobre algumas situações (...), ela para não perder tempo para ir à casa de banho vai para o local de trabalho com fralda para conter a urina. Pronto. Isto é uma indignidade tremenda e é horrível.

Associados a estas situações, há relatos de resistência, e sinais de alguma moderação das proibições face a tempos passados.

Elsa E1: Que eu me lembre houve uma vez que me disseram que eu não podia ir à casa de banho, que eu disse: “não podia?! Não posso ir mas vou”. Aliás era o que eu dizia muitas vezes: “eu não estou aqui retida, não fui raptada! Portanto eu quando quiser sair, saio pela porta fora”.

Júlia E18: Nós temos que informar a chefia onde é que nós vamos e eu costumo sempre dizer: “eu vou à casa de banho!” Eu nunca peço – claro! Claro não vou dizer se posso ir à casa de banho, já sei qual é a resposta. Levanto-me e digo: “vou à casa de banho!”.

Rui E3: As casas de banho é a pessoa pedir e vai... eu quando me refiro a pedir não é pedir, é dar informação, é dizer que vai por exemplo, não há ninguém que possa proibir de ir à casa de banho.

Contudo, persistem os relatos de restrições e penalizações. Em vários locais é descontado no tempo de pausa o tempo usado em idas à casa de banho, com consequências na remuneração e mesmo disciplinares.

Débora C7: Nunca houve proibição da ida á casa de banho, mas sempre houve controlo do tempo na mesma.

Maria E9: As pessoas quando sentem necessidade, obviamente podem levantar-se e ir à casa de banho, agora já sabem é que levam o corte no prémio e corte no tempo (...) se ao fim do mês já contar meia hora, eles vão-te descontar meia hora de salário, que foi tempo que não estiveste a trabalhar.

Ricardo E8: [dirigente do SIESI] Os trabalhadores lá dos *call-centers* da [empresa C] têm por cada hora de trabalho diário, têm direito a 4 minutos de pausa e os minutos das idas à casa de banho lá são contados como pausa.

António E10: (...) eu fico o turno da tarde inteira sem fazer o meu intervalo e eu só tiro o meu intervalo na hora de ir embora, para eu poder sair às sete horas eu

tenho que sair, então fico a tarde inteira com sede, torcendo para não ter vontade de ir à casa de banho, segurando o meu intervalo para me poder ir embora no horário (...).

Liliana E22: Houve um colega agora há pouco tempo que me queixou que ele tem um problema de saúde e que tem que ir muitas vezes à casa de banho e que ia receber um processo disciplinar por isso, por ir à casa de banho e ultrapassar o tempo de pausa todos os dias.

O controlo das pausas

As proibições acima referidas são a manifestação denunciada pelos entrevistados como particularmente humilhante, de um processo mais geral em que os trabalhadores são dominados através do controlo do tempo (Postone 2006, 40). O sentimento de pressão é vivido pelo controlo do tempo de pausas. O pretendido pela empresa de CC é o menor tempo de pausa (Santos e Marques 2006, 71). É por isso que, nos relatos dos trabalhadores, as pausas representam outro cenário controverso, representado em situações que aqui resumimos: não deixam os trabalhadores gozarem as suas pausas; quando os trabalhadores pedem para ir a pausa porque têm necessidade de comer, ou de ir à casa de banho, isso é-lhes negado; os trabalhadores são repreendidos sempre que ultrapassam o tempo de pausa, e sofrem descontos no ordenado por serem ultrapassados alguns minutos; o trabalhador só pode ir à pausa se for autorizado, e não o é por causa do número de chamadas em espera; arbitrariedades na distribuição das pausas, beneficiando alguns trabalhadores em relação uns com os outros; e um sem número de situações que são motivo de representação de sofrimento, nos discursos dos trabalhadores.

Carlos E23: As pausas atualmente são também geridas pela, pela supervisão e só são concedidas pausas face à, ao volume de trabalho, ou seja, se houverem chamadas em espera, as pessoas quase não podem ir à pausa. E eu faço a pergunta: se tu tiveres 8 horas seguidas de chamadas em espera ninguém vai à pausa, quando têm 32 minutos de direito à pausa por dia?

Lídia E28: Às vezes não havia pausa, às vezes havia meia hora para almoçar, porque haviam picos de chamadas para garantir.

Gustavo C3: (...) acontecia muitas vezes em que as pausas eram contadas ao minuto. Têm televisões grandes com uma grelha a indicar que assistentes estão disponíveis e indisponíveis e qual a razão de estarem indisponíveis (até dizia no

quadro quando a pessoa estava no WC e há quanto tempo). Muitas vezes a pessoa estava a chegar à sala e dizia no quadro que estava há 10 minutos e 30 segundos em pausa. O chefe de equipa dizia “Já devias estar *logado*. Já passou a tua pausa. Não devias de fazer a próxima”. Umas vezes diziam isto a brincar, outras vezes quando haviam muitas chamadas, diziam a sério e nem sequer com bons modos.

Lúcia E2: (...) nessa linha de apoio da [empresa N], até havia um quadro, (...) havia um quadro e imagina, primeiro tinha ali uma informação fixa, que era por cada x *logados*, (...) só podiam ir x a intervalo, (...) e o intervalo poderia ter no máximo x minutos, (...) eu lembro-me fazer as contas, matematicamente, e havia situações em que era impossível, durante o dia, impossível com aquelas regras, todas as pessoas conseguirem, terem acesso ao seu intervalo. (...) ao fim de um dia de *call-center*, se se perguntar a todos os trabalhadores que estão no *call-center*, se conseguiram ter os seus míseros minutos de intervalo, muitos não tiveram.

Laura E5: (...) neste momento descontam no vencimento dos trabalhadores, os tempos que ultrapassam da pausa, estão a descontar (...) descontar do salário não descontavam isto é uma coisa recente, foi agora num espaço de um ano (...) mas antigamente quando eu ’tive como chefe ali (...) só chamávamos à atenção no final de cada mês (...) agora chamam ao dia (...).

Débora C7: As pausas eram geridas de acordo com a simpatia que a delegada da TT sentia pelo colaborador. A maioria eram seus amigos pessoais, ou amigos dos amigos. A estes, as pausas podia ser de até 30 minutos!

O controlo dos tempos de chamada

Outra prática de controlo do tempo nos CC, gerador de pressão constante sobre os trabalhadores, é a imposição e monitorização dos tempos das chamadas, especialmente quando subordinados ao cumprimento do Tempo Médio de Atendimento (TMA) e do tempo médio de espera das chamadas, que, como refere Louçã (2014, 58), “(...) é contado ao segundo, com avisos eletrónicos e vigiado pelos supervisores, sempre presentes e a pressionarem cada momento em linha”.

Marta E21: No início [em 2000] ainda tínhamos o à vontade para demorar o tempo que se tivesse de demorar com os clientes (...) eu ainda sou do tempo, como diz a outra senhora do anúncio, em que o cliente dava-se ao luxo de ligar e pedir

para falar com fulano ou com sicrano e era o sicrano que contactava o cliente e falava com o cliente e demorava o tempo que tivesse de demorar para resolver as questões do cliente. Ao longo dos anos essa realidade inverteu-se completamente e a partir de uma determinada altura começou a haver os tempos médios de chamada e a partir daí foi o descabro total: as pressões em cima dos trabalhadores, normalmente quando o chefe vem não é para te ajudar, vem para te dar na cabeça porque estás a demorar há muito tempo naquela chamada com o cliente (...) muitas das vezes o que acontece é que quando os chefes vêm, porque estás a demorar muito tempo com a chamada, entram na fila, uma fila onde estão dezenas de trabalhadores de um lado e outras dezenas de trabalhadores do outro e entram logo ali a matar aos gritos e o cliente a ouvir a dizer: [levanta a voz] “estás há montes de tempo com essa chamada, vê lá se desligas a chamada!” e o cliente a ouvir (...) Sinto uma indignação enorme (...).

Rui E3: (...) o TMA é dos pontos onde a empresa quer atacar mais, digamos isto porquê? Porque de todas as chamadas que se atendem 95, 95% têm que ser atendidas e dessas 95%, 75% têm de ser atendidas aos 30 segundos, por isso é que andam a incidir no TMA.

Vasco E14: Eu cheguei a ser avaliado no tempo da reação ao toque numa linha de apoio, meio segundo, havia mesmo e tinha que ser, tinha que ser, não podias deixar dar mais um toque (...)

Sérgio E7: Também estive na [empresa Z] em 2007 (...) 'tive lá 3 meses, a fazer vendas (...) ali havia pressão por causa do número de chamadas, o número de contactos e das vendas e havia uma pressão também muito grande para a pessoa estar *logada* ali ao segundo, eles até gritavam em voz alta: “são 9, são 10 horas!”.

Fatores de stress no trabalho

O esgotamento por excesso de trabalho está muito aliado ao *stress* contínuo nesses locais. Um estudo efetuado nos EUA sobre 27 profissões, os operadores de CC encontram-se na 3ª posição com quase de valor máximo de 98,2 no índice de intolerância ao *stress* (Business Insider 2015; Diário de Notícias 2015).

Volume e ritmo das chamadas

O número de chamadas provoca pressão que através do sistema informático estão sempre a cair (Boini et al. 2013, 1317; Taylor et al. 2003, 449). O trabalho repetitivo de atender chamadas seguidas (Roque 2016, 63; Teixeira 2014, 14), ou de as fazer, gera cansaço e desgaste físico e psicológicos elevados (Sallaz 2015, 10).

Carlos E23: Das 8 às 17 horas é interruptamente a atender chamadas, de segunda a sexta.

Sérgio E7: No *outbound* (...) o sistema está a disparar, imagina estamos 5 pessoas a máquina está a disparar 10 chamadas ou 20 (...). No *inbound* o que acontece na maior parte dos *call-centers* é as chamadas virem associadas a guiões e cai, começa logo o cliente a falar, cai uma chamada, acabas um cliente, ainda nem tens tempo para respirar e já está ali uma chamada a cair automaticamente.

Júlia E18: É não me deixarem descansar entre as chamadas, como tu sabes, tu estás ali a atender, numa linha *inbound*, cai uma, cai duas, cai três, tu não tens, não tens sequer 10 segundos para poderes respirar, para beber um copo de água.

Catarina E17: Depois todos os dias era: “quantos é que já fizeste?” De hora a hora: “quantos já fizeste?”, pá! isto ao fim de 15 dias...

Carlos E23: A pressão é cada vez maior (...) tens uma maior pressão no que toca por exemplo, agora atualmente é-te controlado o tempo em que estás em chamada, ao fim de 10 minutos, tens que avisar alguém porque acham que tu em 10 minutos tens que resolver a questão do cliente. Quando passa esse tempo, a partir desse tempo tens que fazer o alerta e entretanto há-de estar um responsável a ouvir o resto da tua chamada a partir daquele momento.

Quando termina uma chamada, o atendedor tem de já ter o registo preenchido com os dados da chamada telefónica. Normalmente, durante a chamada é identificado o cliente através do número de contribuinte ou número de cliente, e a chamada precisa de ficar tipificada. *Wrap up* é o curto tempo que intervala entre cada duas chamadas, durante o qual se poderá registar a chamada (Santos e Marques 2006, 71). Em alguns sítios não existe *wrap up* porque caem chamadas ininterruptamente. Para quem tem através do monitor do computador a possibilidade de tirar o *wrap up*, se houver chamadas em espera, é pedido ao atendedor que tire o *wrap up* para poder estar disponível para atender outra chamada.

Marco E16: Obviamente que se eu tinha um *wrap-up*, tempo gigantesco, ia ter problemas não é?! (...) O tempo era contado, não era ilimitado, ou seja, podia estar 2 minutos em *wrap-up*, até porque às vezes haviam casos complicados em que de facto tinha de estar a escrever bastante.

Existem outros “estados” em que o programa informático está concebido, para controlar o tempo de atendimento: “pausa”, “outros”, “disponível”, “não disponível” entre outros. Cada vez que o atendedor altera o seu estado, precisa de autorização para o fazer, e também a este respeito encontramos denúncias de arbitrariedade.

Rui E13: Quando estamos em chamada, ou seja, a chamada termina, mudamos o estado da consola para terminarmos o que estávamos a fazer da chamada anterior, ou mesmo porque será por cansaço ou qualquer outra razão, ainda esta semana me aconteceu, terminei uma chamada, a chamada foi complicada quando eu estava ao telefone (...) no primeiro ou no segundo minuto a seguir já estavam a dizer: “estás, põe em disponível, põe em disponível, põe em disponível!”, torna-se, torna-se cansativo mesmo.

Carlos E23: Existem uns 5 ou 6 privilegiados a quem lhes é permitido, lhes é dado autonomia para se autocolocarem em pausa, para se levantarem em formação, para fazerem tudo aquilo que lhes apeteça sem que haja qualquer tipo de represálias, podem estar inclusive junto da supervisão ou da coordenação, enquanto todos os outros estão a atender permanentemente e ninguém pode dizer nada contra aquilo. Há inclusive represálias a quem o tente fazer

A sobreposição de tarefas

Um outro fator de *stress* apontado como relevante foi a exigência de desempenho em simultâneo de diferentes tarefas, dificilmente conciliáveis. As ETT acumulam tarefas em todos os “tempos mortos” em trabalho, otimizando assim a produtividade mas também o desgaste daqueles que são sujeitos; “os novos modelos de gestão buscam destruir as profissões e os coletivos de trabalho. Buscam destruir a especialidade e os ‘tempos mortos’ ” (Merlo 2011, 33), constituindo um fator de “sofrimento no trabalho” (Merlo 2011, 35).

Lúcia E2: Neste *call-center* quem faz *backoffice* também atende chamadas ao mesmo tempo (...) claro que depois há erros, porque somos humanos, e porque é difícil, estar a tratar de um assunto que demorou dois ou três minutos e meio [ri-

se, referência aos 3 minutos e meio exigidos como TMA], com uma pessoa, acaba isso e vai tratar de um e-mail que tem uma logística diferente, uma forma de fechar o registo diferente, abrir diferente, ok?, às vezes não tem tempo de acabar esse email, esse registo de *backoffice*, porque cai a chamada, porque ele ficou, porque ele está disponível, ok? Ele está disponível, cai outra chamada, que ele tem outra situa(ção) – incompreensível!

Vasco E14: É-nos exigido que façamos um trabalho de qualidade em quantidade, ao mesmo tempo e com várias situações. Uma das, uma das, principal motivo pelo qual tive de sair de *frontoffice* foi o facto de eu dar por mim a fazer o trabalho de três pessoas em linha (...) e ao mesmo tempo fazer o trabalho que de antes se fazia em *backoffice*, fazê-lo toda a operação de dados, sem nunca poder meter um cliente em *hold*²² (...) e depois com uma grelha de qualidade, muito, muito, muito apertada. Era impossível, era impossível, Nuno, era impossível!

A relação com os clientes

Algumas entrevistas apontam ainda a hostilidade do cliente para com o trabalhador que executa a chamada – o que pode levar o trabalhador, para se defender, a arriscar a penalização pela empresa por incumprimento das regras de gestão das chamadas, especialmente em situações em que diz reconhecer a razão do cliente:

Sérgio E7: No *inbound* há ali alguma pressão com o TMA mas também estamos a falar de às vezes situações que são muito complicadas (...) quando o cliente chega à linha de retenção, às vezes já vem, tem muitos problemas e é da família toda e mesmo para cumprir os 12 minutos, sim porque eles às vezes só dois ou três minutos estão a reclamar da vida, do que aconteceu (...) ainda hoje me lembro que era, um colega estava, teve uma avaria geral estavam para aí duzentas, cento e tal chamadas, 190 chamadas em espera (...) os clientes com o tempo médio de espera, para aí de meia hora, já entravam em linha super zangados, já estavam zangados por questões técnicas, não conseguiam ainda ficavam meia hora à espera e a pagar, a pagar e meia hora à espera e depois, alguns, quando nós atendíamos a chamada passado pouco tempo caía e nós não conseguíamos telefonar porque havia outras chamadas em espera.

²² *Hold* é um estado da consola do telefone que permite colocar o cliente em espera, para fazermos algo no computador, como registar a chamada, ou em alguns casos para terminar algo da chamada anterior.

Maria E9: (...) tens um cliente (...) e normalmente essas chamadas nunca são curtas porque se estão a reclamar de alguma coisa a coisa vai estender-se e logo de seguida apanhas com o supervisor em cima de ti a dizer: “Não pode ser, tu tens que ter cuidado porque o tempo médio de chamada está elevadíssimo e isto não é o que eles querem”, e não sei quê, acabas por, em cima ainda levas com a chamada de atenção porque o supervisor e eu tenho um muito simpático, porque há gente que apanhou valentes descomposturas de supervisores menos simpáticos. Depois a seguir tu sabes que aquilo vai-te impedir automaticamente de receberes o prémio miserável que tens supostamente direito.

António E10: [É estrangeiro. Trabalha numa linha de retenção de clientes, que tem o objetivo de evitar que o cliente rescinda o serviço. Relata uma situação em que não cumpriu a regra que o obrigaria a fazer uma oferta ao cliente que queria desligar o serviço.] Por acaso a chamada não foi auditada, mas já me falaram, deixaram bem claro: “mesmo que o cliente fale, você tenta!” (...) eu não quero-me expor, não quero ser xingado. (...) a maioria das vezes, a primeira oferta era mais cara que o serviço que a pessoa tem, “veja tem até um *upgrade*”, mas a pessoa liga e fala: “olha eu estou a pagar de mais!” (...) Só que você fica naquela, tipo, a pessoa me falou que quer pagar menos e aí há sempre essa questão do se expor, entendeu?

As avaliações

O controlo pelo tempo, a obediência a *scripts*, a realização de objetivos, tudo isso culmina nas avaliações que afetam os descontos nos prémios de produtividade, assiduidade, quantidade e qualidade. Segundo Roque (2008, 10),

(...) cada mês existe uma nova frase padrão a ser aplicada, assim como palavras “proibidas”. Para além desta avaliação os comunicadores são avaliados na postura, dicção, rapidez, tempos de chamada, cumprimento de horários, faltas, disponibilidade para minutos extra, trocas com colegas, empatia com os clientes, entre outros. Trata-se de um infindável número de parâmetros que frequentemente é alterado num ranking de um a cinco e normalmente é viciado pela simpatia que se nutre com o supervisor em questão.

“As chamadas são gravadas para avaliar, gerar pressão e encontrar falhas” dos trabalhadores, afirma Danilo Pereira Presidente do STCC, denunciando um forte assédio moral” (Lima, 2016).

Júlia E18: Eles exigem que tudo saia perfeito. (...) [Se se esquece de alguma coisa] é logo penalizado na chamada.

Elsa E1: Tem a ver com o TMA (...) com todos aqueles parâmetros, se todos aqueles parâmetros de avaliação foram seguidos.

“[T]endo em conta que as nossas capacidades cognitivas são limitadas, em algum momento irão ocorrer falhas, lapsos, erros ou acidentes. Normalmente os mentores do trabalho prescrito ignoram esta importante dimensão da condição humana” Areosa (2015, 267). É a pressão envolvida no constante monitoramento de chamadas (Boini et al. 2013, 1317), com objetivos quantitativos inalcançáveis (Molino et al 2016, 2; Taylor et al. 2002, 133). “Trata-se de trabalhadores que (...) estão sujeitos a cumprimento de objetivos, avaliações (...)”(Associação de Combate à Precariedade, 2014).²³

Sérgio E7: Se a pessoa não atinge num mês os resultados facilmente parece, parece que o histórico todo vai à vida.

Este controlo efetua-se através da audição das chamadas efetuadas, de duas formas: são ouvidas depois de gravadas e então avaliadas, ou ouvidas no momento em que estão a ocorrer. Este controlo pode levar a despedimentos (Kovács e Casaca 2008, 442-443). Há trabalhadores que suspeitam que as auscultações têm intenções de perseguição personalizada.

Elsa E1: E começa também a aborrecer um bocado que é as chamadas que são escolhidas não aleatoriamente, porque eu quis saber “como é que vocês fazem estas coisas?”, não é?, “como é que vocês escolhem esta chamada?” E quem avaliou a chamada responde: “é aleatório!” (...) Onde é que está escrito como é que as chamadas são escolhidas? “É aleatório!” Não! Não é aleatório! Aliás tem que ser uma de manhã, uma à tarde e uma à noite! “Porque é que vocês escolheram a das 9:10 e não das 9:20?”. [P: São escolhidas tendenciosamente para penalizar o trabalhador?] Sim, sim, sim! Exatamente! Exatamente, é assim, pronto!

²³ Anexo 6.

No momento em que o trabalhador atende o telefone, é sempre difícil saber se a chamada está a ser avaliada (Townsend 2005, 55). As avaliações têm este objetivo de descontar valores no vencimento do trabalhador (Roque 2016, 56), que

(...) tem de ser o mais produtivo, o mais rápido, o que mais gera resultados, por isso vivendo uma tensão constante, com riscos de adoecimento físico e psíquico. Deve ser flexível e adaptar-se ao dia a dia de trabalho. E vive o drama permanente de ser avaliado, às vezes arbitrariamente, entre os seus pares (Araújo et al. 2010, 56).

A frequência com que são feitas as avaliações também é mencionada como um fator de pressão sobre os trabalhadores.

Rui E3: Antigamente eu sei que era de três em três meses, depois passou a ser, uma vez por mês, já foi três vezes por mês, acho que ainda está, não sei se neste ano tem duas ou três vezes por mês. Eu este mês já fui, este mês de Junho, por acaso tive ontem uma, ontem, neste caso a semana passada, tive na semana passada uma, foi... foi boa, foi boa (ri-se), mas o mês passado acho que tive duas se não me engano, duas, três por mês.

5. As representações de sofrimento

O sofrimento é considerado uma das experiências que mais provoca distúrbios emocionais, sendo ele próprio visto como uma forma de emoção (Bonanno, Goorin, e Coifman 2008, 798). Como vimos é uma emoção complexa, por conjugar várias outras emoções mais elementares, que se podem reforçar mutuamente nos contextos estruturais, situacionais, e de interação social em que é originado (Charmaz e Milligan 2006).

Vamos descrever duas dimensões de representação do sofrimento nos discursos dos trabalhadores. A primeira tem a ver com a identificação de problemas de saúde, física ou psicológica, que são apresentados pelos nossos entrevistados e/ou correspondentes como resultado das condições e situações do trabalho em CC que descrevemos nos capítulos anteriores.

A segunda com as expressões emocionais negativas, de sofrimento (medo, intimidação e ansiedade, culpa, arrependimento e vergonha), e com expressões emocionais de reação ao sofrimento e às estruturas e situações sociais que o causam (raiva, indignação); e, finalmente, com a gestão das emoções nas situações sociais, o trabalho e a dissonância emocionais.

Problemas de saúde

As baixas médias nos CC derivam de dois motivos principais: da má qualidade do ambiente físico de trabalho, e de questões contratuais e de exercício do poder. “São cada vez mais as baixas, seis meses a um ano” diz o Presidente do Sindicato Português dos Trabalhadores de CC (Roque 2016, 60).

Num CC observado por Roque (2008),

O ar condicionado é limpo anualmente com a presença dos trabalhadores na sala, estando este constantemente em funcionamento com temperaturas desapropriadas o que leva a que existam surtos de doenças e transmissões de micróbios. Várias vezes fui alvo de constipações frequentes tendo por duas vezes perdido a voz por completo sem que me fosse prestado qualquer apoio a nível médico (11).

[O]s operadores para poderem efectuar as suas necessidades fisiológicas necessitam de permissão dos supervisores para tal, pois se as filas de espera dos

clientes forem elevada terão que aguardar. Ora, tal leva a que por vezes problemas nos rins se originem e este é apenas um dos exemplos de consequências nefastas que a longo prazo poderão ocasionar graves problemas físicos (11).

São várias as descrições de problemas de saúde que nos surgem nos discursos da nossa amostra, relacionados com os enquadramentos do trabalho executado dentro dos CC, apresentados nos capítulos anteriores. Algumas relacionam-se com o ambiente físico do trabalho.

Sérgio E7: Já ouvi histórias de pessoal que criou alergias devido à contaminação do ar, os ares condicionados não são limpos.

Maria E9: Muitas e muitas vezes se fica constipado, resfriado por causa do ar condicionado, as nossas defesas baixam, e o ar condicionado não baixa.

Débora C7: Péssimas instalações. Ar condicionado sempre avariado gerando doenças e fazendo as pessoas porem baixas.

Laura E5: Há pulgas, as pessoas têm reações alérgicas horrorosas.

Maria E9: Foi a única vez na minha vida que eu tive herpes labial, eu só tive uma vez e a primeira pergunta que a médica me fez foi se eu tinha o meu próprio *headset* ou não e eu disse: “não! É o que estiver lá” (...) Mas foi preciso, muito, muito, muito, reclamar por causa da, dos *headsets*.

Ricardo E8: [Dirigente do SIESI, sobre a empresa C]: Isto é uma coisa, uma situação que já tem sido denunciada no sindicato, aliás não é uma situação de ontem nem de anteontem. (...) o sindicato enviou um comunicado à empresa a dizer a pedir esclarecimentos, se tinha conhecimento do que se estava a passar e o que é que pensava fazer relativamente ao assunto. O que a empresa diz, é que foi efetuada uma limpeza a fundo e que poderão ter sido utilizados alguns produtos que poderão estar a causar, a causar aquela situação. Segunda-feira foram 20 trabalhadores que tiveram que ser assistidos pelo INEM. Evacuou-se primeiro o 1º andar que era onde estava a haver o foco de, de, dessa situação. Entretanto, ontem os trabalhadores voltaram a ir para o local de trabalho, só que desta vez em vez de 20 foram mais de 60 que tiveram de ser assistidos, entre vómitos, desmaios, tonturas, picos de tensão.

Outras, referem-se mais especificamente às restrições impostas ao uso das pausas e às idas às casas de banho:

Rui E3: Pois, eu ouvi um caso que, houve uma pessoa, colega que estava a atender de repente, não sei se, portanto, se levantou a cabeça, não sei o que aconteceu, sei que chamaram pelo colega, “olha a chamada, olha a chamada, olha a chamada!”, quando foram a ver o colega estava desmaiado porque não ter ido comer, e é assim, são situações destas que acontecem (...).

Laura E11: [Sobre as proibições das idas à casa de banho] Um quadro de doenças porque aquilo vai desgastar, desde infeções urinárias, problemas de cólicas renais ou qualquer outro tipo de problemas. Portanto são problemas médicos que a longo prazo nós vamos criar. Quando somos novos não temos tanta consciência disso ou pensar, não damos importância e depois mais tarde sentimos, pagamos caro por isso.

Rute E4: Resumindo e concluindo, quando passaram 2 horas e eu com vontade de ir à casa de banho fiquei muito mal disposta, peguei, o que é que aconteceu, fui ao hospital tinha uma cólica renal. Não podes ir à casa de banho sem ter autorização e mais, se fores à casa de banho (...) tens que pôr em pausa pessoal (...).

Outras queixas referem-se a sintomas psicológicos e somáticos atribuídos ao *stress* do trabalho e à pressão ou assédio:

Lúcia E2: (...) muitas vezes a ansiedade que se vive nos *call-centers*, aquela pressão pelo TMA, aquela pressão para vender, aquela pressão por todas as metas e objetivos que existem num *call-center* e muitas vezes associado a um mau ambiente, não é, a um mau ambiente laboral, quer dizer, há muitos colegas com depressão, com ataques de pânico, certamente.

Maria E9: O que ela [a cliente] não sabe é que logo a seguir [à chamada] eu tive uma crise de choro imensa (...) e fui a correr para a casa de banho (...) a chorar compulsivamente e depois chegava a casa e ficava em estado vegetativo e então chorava compulsivamente (...) depois fui ao médico expliquei o que sentia e ele disse que é *burnout* e fiquei logo, nessa altura fiquei 20 dias de baixa seguidos (...), e nós obviamente é que temos o prejuízo de saúde e depois no ano a seguir

ainda estive mais 10 dias de baixa e foi a partir daí que o médico disse para passar para *part-time*.

Vasco E14: [sobre uma colega] (...) ela teve baixa por depressão, baixa psicológica (...) a chefe dela fez tanta porcaria (...). A própria [empresa F] fez tanta porcaria com tanta gente não só com ela, mas não foi a pessoa que mais sofreu.

Sofia E24: Foi das pessoas mais más que eu conheci na minha vida (...) ela conseguiu pôr-me fisicamente doente. Eu num ano e meio tive 15 infeções respiratórias. Ela conseguiu dar cabo de mim.

Júlia E18: Eu trabalho há cerca de 6 anos lá, [há] mais ou menos 3 anos eu desenvolvi uma depressão por causa do trabalho, ao qual o médico pediu-me para reduzir o horário, antes fazia 8 horas, mas passei para as 6, porque era muita carga (...) o próprio ambiente de trabalho (...). Eu cheguei a sair da [empresa C] numa ambulância, isto este ano ainda porque eu fui à casa de banho e vomitei sangue na casa de banho (...) porque eu estava muito mal disposta (...) estava a atender estava bem, mas de repente senti dor no estômago (...) no hospital de São José disseram-me que, tinha que ter cuidado porque podia desenvolver uma úlcera nervosa (...) porque eu só estava com aqueles nervos, aquela coisa de sentir perseguição lá dentro, porque se o ambiente, se os chefes se colocassem no nosso lugar e se entendessem que para nós é uma pressão, estarem constantemente, tu às vezes, tu estás a atender tens um chefe ao pé de ti com um auricular, portanto com um *headset* em que tu estás, portanto a falar com o cliente, de repente o chefe diz-te assim: “atualiza a base dados, divulga, divulga!” (...) atrás de mim!

Maria E9: Eu vim à pausa e vi que estava uma ambulância à porta. Obviamente que fiquei curiosa, aliás quando tu vês uma ambulância à porta do teu trabalho, e depois procurei saber o que é que se estava a passar. E então foi o caso de uma moça brasileira que se sentiu mal a trabalhar para a [empresa ZB], pediu à supervisora para sair, para vir fazer um intervalo, porque não se estava a sentir bem. A supervisora primeiro negou, depois os colegas fizeram assim algo: “ah, tal não se está mesmo a sentir bem, e tal!”, a supervisora deu-lhe 5 minutos, claro que a moça em 5 minutos, o que é que ela fez? Veio cá abaixo a correr ao cacifo tomou um comprimido e voltou para cima. Chegou lá a cima, sentou-se na cadeira e

desmaiou (...) aí sim foi chamada uma ambulância do INEM para vir assistir a moça.

Rute E4: [Conta que a empresa D teve de chamar a ambulância para a levar ao hospital] (...) eu tenho tensões muito boas, 11 que são ótimas (...) chegaram lá os paramédicos eu tinha 16, eu cheguei às urgências com 19 (...) cheguei ao hospital de urgência derivado, por causa dos nervos, tive mesmo crise de ansiedade, de pânico por causa da pressão psicológica que ouvi lá [na empresa D] (...) estou bem agora [na empresa E] mas quando 'tive na [empresa D], já te contei, sai de lá com o coiso de pânico que, por causa dos nervos, não é? e fui diretamente para o hospital porque eu deixei de falar de repente por causa dos nervos... eu deixei de falar, Nuno, nesse dia. Eu deixei de falar, eu não estava a falar nesse dia. Deram cabo da minha cabeça, chamou-me tudo e mais alguma coisa de cima a baixo. Eu fui para o meu posto de trabalho, eu já não sei, eu já nem sabia onde estava o meu posto de trabalho. Eu olhava para os meus colegas e já não estava reconhecer os meus colegas, eu cheguei (...) simplesmente o telefone estava a tocar e eu não sabia o que é que eu estava a fazer, atendi a chamada, eu não falava, e porquê? Porque eu não conseguia falar. Ela [a supervisora] Ela consegui-me levar ao extremo, isso é porque ela citou-me tudo e mais alguma coisa.

Estes testemunhos encontram ecos, por vezes ainda mais graves, na imprensa. Nos casos narrados acima, as empresas em que trabalhavam, pelo menos no limite, chamaram assistência médica. Numa notícia passada na RTP em 2016, uma trabalhadora de CC contava:

Comecei a ter alterações na, na tensão, e quando me senti mal, em pleno local de trabalho, não só não foi-me dada qualquer atenção, como nem foi chamada uma ambulância, como fui para o hospital meu próprio pé, portanto no hospital foi-me, foi-me dito que estava muito próxima de ter tido um AVC. Depois desta situação estive alguns dias de baixa, quando voltei ao trabalho foi-me pedido que compensasse as horas a que fui à urgência²⁴ (Felgueiras, 2016).

Por tudo isto, nos CC encontramos diversos relatos de trabalhadores com a dependência contínua de ansiolíticos por causa de todos os problemas associados a esta profissão (Roque 2016, 63).

²⁴ Anexo 3.

Maria E9: Tomo Lexotan e tricíclico que é um anti-depressivo, mas eu tomo dose que eles chamam dose de manutenção que é só meio, o Lexotan não, o Lexotan tomo um e meio a dois por dia.

Marco E16: Arranjei outro trabalho e percebi que aquilo estava a fazer-me muito mal à saúde, tinha tido depressão durante muitos anos que me saiu muito caro (...) se ficasse ali muito mais tempo ia voltar a, ia desgastar o que ganhei em contas de psiquiatra e de psicólogo e de antidepressivos.

Júlia E18: (...) quando eu estou nos picos nos picos da minha ansiedade tenho que tomar remédios que é para vir trabalhar caso contrário eu chego à porta como já me aconteceu, eu vir com ataques de pânico e não consigo entrar, não consigo entrar e se entro lá dentro é uma carga que me fica em cima da cabeça.

Uma expressão muito direta de sofrimento é a dos muitos relatos que se referem a trabalhadores que choram no local de trabalho. Além dos que denotam tristeza, que abordaremos abaixo, outros referem-se a várias situações específicas de humilhação, provocadas pelo cliente que maltrata o trabalhador pelo telefone, por chefias e supervisores, até por colegas.

António E10: Eu já vi gente chorar (...) já vi gente chorando em chamada (...) uma vez uma colega, ela está próximo de mim, eu vi que ela começou a falar mais alto, começou a falar mais alto, mais alto, mais alto, daqui a pouco começou a chorar (...).

Rita E25: Já cheguei a sair de lá a desatar a chorar (...) porque é a tal situação, eles ali conseguem se quiserem fazer-te a vida negra. (...) Apanharam-na, não ter ido à casa de banho a estar ali à porta à entrada a mexer no telemóvel ou a comer uma maçã ou o que é que foi, uma coisa qualquer, e deram-lhe uma grande descompostura. A desgraçada apanhou uma crise de nervos que até desatou a chorar, estamos a falar de uma mulher que tem quase 50 anos, não estamos a falar de uma miúda. Apanhou ali uma crise de nervos que até desatou a chorar.

Henrique E12: Esta semana tive ali uma miúda que a chefe chamou, teve uma hora a dar-lhe na cabeça só parou quando ela começou a chorar, nitidamente parecia que era, vou dar na cabeça até ela começar a chorar, como demorou uma hora, deu-lhe na cabeça até ela começar a chorar.

Liliana E22: A pessoa quando chora, para eles é uma vitória (...) sentir a discriminação da parte dela [chefe], de ver a coragem das pessoas [colegas instigados pela chefe]²⁵ de fazer mal a um outro ser humano que é igual a elas, o desprezo, e saber que as pessoas tentam fazer isso sem motivo nenhum, simplesmente porque querem subir de lugar e querem subir e a consideração do chefe (...).

Medo, intimidação e ansiedade

O medo é considerado resultante de uma ameaça ao eu (TenHouten 2007, 20). Está associado ao perigo e à ameaça, na incapacidade que o sujeito sente face a um determinado comportamento de outrem; é o excesso de poder de alguém que causa medo (Barbalet 2004, 153). A reação emocional surge da coação que é exercida pela pessoa que detém mais poder, exercendo medo sobre o indivíduo (Peterson 2006, 121). Assim, pode resultar da diferença de *status* (Thoits 1989, 325). Adapta-se à experiência negativa que ocorre muitas das vezes em situações de hierarquia, em experiências negativas nas relações de poder que provocam a impotência (TenHouten 2007, 100). É neste sentido que Rose (2002, 44) afirma que os CC são geridos pelo medo.

[A]tualmente, a ameaça, o desemprego e a precarização são elementos estruturantes do trabalho. A essa ameaça acrescenta-se o temor pessoal de não conseguir manter o desempenho, o ritmo, os objetivos; de não estar à altura das mudanças organizacionais e perder o emprego” (Martins, Moraes e Lima 2010, 25). Não cumprir os objetivos pode levar ao despedimento (Kovács e Casaca 2008, 443; Roque 2016, 56).

De facto, o medo surge como uma emoção generalizada entre os trabalhadores da nossa amostra. A precariedade é uma determinante estrutural do medo de ser despedido, da perda de emprego, de “perder a pseudo-segurança que vivem” (Roque 2008, 7), que é ativado em situações sentidas como de ameaça efetiva.

Gustavo C3: (...) [chefias] indicam que temos de produzir mais senão, não nos vão renovar o contrato. Isto acontece quase diariamente e esta forma de meter medo às pessoas é desumano.

Vasco E14: [Fala da insistência da chefia para produzir mais] (...) estava com medo de me mandarem embora (...) o [contrato] inicial foi de 6 meses depois

²⁵ Situações narradas por Liliana no capítulo anterior.

passou a 1 ano, naquela altura tinha contrato de 1 ano, mas há sempre aquela, aquele medo de chegar aquela altura e já estava próximo, quando eu mudei de departamento faltavam 3 meses, ou coisa assim, 4 no máximo para renovar e o que é que, o que é que me podia acontecer.

Lídia E28: Eu tinha a haver aproximadamente mais 6 dias de baixa e eles não foram gozados ou não foram usufruídos porque eu estava com medo de pôr em causa o meu posto de trabalho. Aliás eu enviei 2 emails ao [nome do supervisor], ao supervisor perguntando isso mesmo se estaria a pôr em causa, ainda que fosse uma questão de saúde, se estaria a pôr em causa o meu posto de trabalho. Ele não me respondeu, a verdade é que eu fui trabalhar, não por não precisar dos dias mas porque estava mesmo com medo.

O medo de ser despedido, ou penalizado no vencimento, surge também associado às situações de avaliação do trabalhador:

Vasco E14: Chegou uma altura que eu tinha medo, tinha medo de ir, tinha medo de ir trabalhar porque, já tinha medo de cometer algum erro, ser tão rápido e a gente sabe, quando, quando o assistente, quando comete algum erro isso reflete-se logo no fim do mês (...).

Marco E16: Uma coisa que eles me faziam muito (...) era a avaliação dos trabalhadores por parte dos clientes, ou seja, aquele testinho no final da chamada (...) eu começava sempre o mês com ótimas avaliações (...) chegava ao fim do mês mesmo nos piores trabalhadores, entre aspas, os piores avaliados do *call-center*, o que era bastante curioso, o que é que acontecia muitas vezes com esta, esta, com esta avaliação? É que nós estávamos entre a espada e a parede porque havia colegas meus que não estavam para se chatear (...) faziam o que o cliente queria (...), ou seja, não seguiam o procedimento que nos, que nos era exigido (...) com medo de ser despedido então era muito estrito com as regras (...) esse inquérito então é que me causava aqueles problemas todos, me causava aquela ameaça constante, aquela ameaça de ser despedido.

António E10: [É estrangeiro] Eu sento muito perto do coordenador da equipa, e eu vejo o coordenador às vezes no telemóvel, ou às vezes ele 'tá aí, (...) às vezes eu vejo ele tratando alguma situação, aí vem alguém da qualidade: “aconteceu isso e fiz não sei o quê e o comunicador tal” e eu fico com medo de ser eu, quem fez a

coisa errada e virem e me mandarem embora (...) Medo! Medo! Eu tenho muito medo, eu trabalho com muito medo de ser mandado embora, é um medo constante (...) e aquela situação que eu vejo às vezes o coordenador nervoso e pode ser comigo e eu: “você fez uma grande merda e vão ter que te mandar embora!” e a minha estabilidade aqui no país, de um dia para o outro...

Uma situação narrada na entrevista deste último trabalhador, já citada no capítulo anterior, deve agora ser retomada. Nessa situação de chamada, o trabalhador apresenta-se entre dois medos, o de ser maltratado pelo cliente, por lhe fazer ofertas indesejadas com a finalidade de o reter, e, ecoando o do excerto anterior, o de ser penalizado pela empresa por não cumprir essa instrução do *script* de atendimento:

António E10: Por acaso a chamada não foi auditada, mas já me falaram, deixaram bem claro: “mesmo que o cliente fale, você tenta!” (...) eu não quero-me expor, não quero ser xingado. (...) Só que você fica naquela, tipo, a pessoa me falou que quer pagar menos e aí há sempre essa questão do se expor, entendeu?, de ouvir um xingamento de ouvir uma ofensa, uma, uma injúria, uma, uma xenofobia, uma injúria xenofóbica (...) e eu tenho muito medo de ouvir esse tipo de coisas, chegar em casa e chorar (...). Eu já me senti muito mal em chamada.

O medo ajuda a percepção do indivíduo e a sua cognição para avaliar as situações e serve como proteção contra os danos que possam advir contra o seu próprio eu (TenHouten 2007, 42), e pode impulsionar o indivíduo a agir racionalmente contra aquilo que causa medo (Barbalet 2004, 161,168). Contudo, pode também gerar a inércia para a ação (Barbalet 2004, 162).

Os trabalhadores são hostilizados se são sindicalizados (Rose 2002, 40), pelo que não recorrem ao sindicalismo (Roque 2016, 65; Barbalet 2004, 160). É o medo de ser despedido ou penalizado por denunciar, lutar, resistir. O jornalista da RTP Carlos Felgueiras diz: “o medo até em denunciar é revelador” (2016).²⁶

Rui E13: Quando existe algum tipo de ação ou algum tipo de greve ou alguma forma de luta, há pessoas que realmente ainda têm algum medo de intervir, ou por medo de represálias ou por serem despedidas (...)

²⁶ Anexo 3.

Henrique E12: E o pior de tudo é quando vais ajudar e não querem ser ajudados e acham que se reclamarem e ainda vai ser pior (...) mais depressa se vai embora ele próprio. (...) Eu tinha uma colega (...) teve um início de um enfarte ali, que o médico excecionalmente fez questão de escrever no relatório que era por causa do assédio moral praticado pela supervisora dela e ela não quis entregar ao sindicato, porque não queria enfrentar a chefe com medo de ser despedida, claro que a chefe continuou a fazer o que fazia e passado dois, três meses ela se despediu.

Rute E4: (...) tinha que haver mais pessoas, tinha que haver mais queixas (...) depois há pessoas que têm medo, há pessoas que têm medo de falar. (...) Deixa-me só entrar para a outra empresa e nós para a frente, se eu estiver bem mais segura na outra empresa, (...) para não me despedirem porque eu falei, percebes? “A fulana falou e tal, vamos pô-la fora daqui”, percebes?

Laura E11: [Sobre as restrições às idas à casa de banho] Só que as pessoas também, muitas delas acatam as ordens. Através dos tempos, à medida que temos tido essa..., temos uma comissão sindical, criou consciência nas pessoas, informa as pessoas das ilegalidades que são cometidas e daquilo que são os seus direitos e as pessoas criaram essa sua consciência. Claro que há aquelas que se deixam por medo acanhar na mesma e não fazem frente à sua chefia, portanto, acatam com as ordens.

Enquanto ação, a intimidação consiste no ato de provocar medo no outro, podendo envolver a surpresa e a invocação de culpa (TenHouten 2007, 163-164). Enquanto estado emocional de um sujeito (o sentir-se intimidado), consiste no condicionamento da ação por esse medo. Neste sentido, a intimidação é uma expressão do medo enquanto relação social de poder, um modo de dominação pelo medo. Em situações extremas de intimidação, como o *bullying* e o assédio moral, o agressor obtém prazer pela demonstração do seu próprio poder e pela ação resultante da vítima: o agressor sente prazer em fazer sofrer o outro (TenHouten 2007, 137, 161-163).

(Martins, Moraes e Lima 2010, 27) referem que “para o sistema funcionar, é necessário que haja gente que maltrate, subestime e intimide pelo medo”. D’Cruz (2010) descreve-nos a intimidação no local de trabalho em CC. A questão, muitas vezes, não é o mau desempenho no trabalho, não é simplesmente o facto dos trabalhadores não atingirem os objetivos. Como uma das nossas entrevistadas (Marta, E21) referia em trecho citado no capítulo anterior, os próprios chefes podem ser alvo de intimidação hierárquica. Por

outro lado, os supervisores, por vezes, sentem-se ameaçados na sua posição por trabalhadores exemplares no seu desempenho. Usam então de intimidação, e tentam influenciar outras pessoas para prejudicarem os trabalhadores visados (D’Cruz 2010, 37, 43). Como ficou constatado no capítulo 3, os trabalhadores apercebem-se de que estão a ser alvo de intimidação, e num ambiente de trabalho opressivo, pela perceção dos diversos sinais continuados de *bullying* (D’Cruz 2010, 41).

Maria E9: Eu já vi coisas do estilo que os supervisores, não há um grito dado, mas a forma como se fala é claramente intimidatória, também já vi isso, ou seja, falar em tom baixinho e em calmas, dizer: “tu tens que mudar (...) isto vai-te correr mal!”, ou qualquer coisa do estilo. Não levantando a voz mas fazendo o seu tom. Eu já vi isto acontecer! (...) Mas isto é diário, não estamos aqui a falar de situações pontuais, isto é diariamente o que nos fazem este tipo de pressão”

Júlia E18: Estou a atender, e estou a falar com o cliente, de repente, de repente, “já divulgaste a base dados?” E a pessoa está-te a auditar, percebes? Tu sentes-te mesmo, eu, há alturas que me sinto pequena, pequena (...) sinto-me intimidada, porque nem posso envolver-me no meu trabalho como deve de ser (...) tu terminas a chamada dizem-te assim: “então, não falaste do..., não divulgaste o...!” (...) E tu ficas assim, “pois, mas o cliente não ligou para falar disso, o cliente ligou para outra situação”.

Carlos 23: Tu vives num ambiente de trabalho quase de opressão e quase ditatorial. Sim, bastante ditatorial!

Sofia E 24: Há uma coação que é uma coisa horrível, tem-se passado ali coisas muito graves.

Gustavo E3: Há certos chefes de equipa que são agressivos e intimidadores na forma como falam com os assistentes.

Carolina E19: (...) nós fomos chamados à sala, porque é que foi? Ah, para pedir quem é que queria fazer horas [extra] e ninguém queria fazer horas (...) e a coordenadora disse, essa tal, então queremos voluntários para fazer horas porque se não houver voluntários vai haver voluntários à força e se ainda assim não resultar nós vamos acionar a lei da adaptabilidade (...) e eu, que não sou de explodir, disse-lhe: “Mas não precisas de estar a ameaçar as pessoas”, e ela disse-me: “Ameaçar, parece-me que estamos aqui com um problema de português!”, e

eu disse: “Pois, se calhar estamos!” E ela disse: “agora se faz favor saís que estás muito nervosa!”. (...) Isto eram mais ou menos 5 da tarde, quando faltava sei lá um quarto para as 6, ela chamou-me sozinha, ao “aquário”, juntamente com outra chefe de equipa, porque normalmente estão sempre dois, para intimidar estão sempre dois (...) disse-me: “Pronto, estamos aqui porque sabemos que tu estás insatisfeita, já tinhas mudado, já tinhas falado que querias mudar de área, então estamos a convidar-te para ires para o (...) serviço de apoio ao cliente, recebe todas as chamadas vindas diretamente do cliente, que é na [outra empresa noutro local em Lisboa] (...).

Souza (2011, 112) fala do “Assédio Moral como a exposição dos/as trabalhadores/as a situações de humilhações repetitivas e prolongadas ligadas à situação de trabalho e no exercício de suas funções. São atos de intimidação e práticas vexatórias ligadas ao exercício do trabalho”, que alguns dos nossos entrevistados referem explorarem as vulnerabilidades das pessoas.

António E10: (...) eles terem a possibilidade de despedirem na hora que eles quiserem, mas é para manter o medo, isso é proposital [sic] é óbvio que isso é proposital, não só para eles terem essa facilidade de na hora, de quiserem-te despedir (...) mas também para manter o medo, a pessoa vai (...), ela vai ter que andar na linha, vai ter que fazer aquilo que eles determinam e calada e quieta e em silêncio, porque (...) quem quer sobressair, 'tá bom, vai embora!

Marco E16: [o supervisor dizia-lhe] “olha, tens de ter cuidado, vais ser despedido, não sei quanto tempo vais ficar aqui (...) podes ser despedido para a semana, tem cuidado”.

Marco E16: Quando se percebe que aquele trabalhador se calhar é mais tímido, mais vulnerável politicamente não é, é muito fácil pegar e fazer dele, e fazer dele gato-sapato, nesse sentido, e eu notei isso acontecer muitas vezes, não só comigo mas com outros colegas também no *call-center*, portanto eles jogam também com a própria personalidade das pessoas, não é, e portanto com a própria insegurança das pessoas, no meu caso, eu jogava muito com isso, não sou uma pessoa, sou uma pessoa às vezes um bocado insegura é verdade e então jogavam muito com isso, jogavam muito com essa forma de me atacar.

Sofia E24: [Na situação de *mobbing* descrita no capítulo 3]: (...) eu senti-me uma, uma daquelas mulheres que é violada por um homem e está a ser apedrejada até à morte porque foi violada, foi isto que eu senti, foi um apedrejamento público (...).

Se o medo implica uma sensação de impotência face a uma ameaça ou situação de perigo presente (Barbalet 2004, 151; TenHouten 2007, 20), muitas vezes é projetado para o futuro pela imaginação do sujeito, para situações que crê que eventualmente possam vir a ameaçá-lo. Poderíamos então dizer que estamos diante da emoção da ansiedade. É considerada uma antecipação (Thamm 2006, 22) do medo futuro, causadora de grande sofrimento (Barbalet 2004, 156; TenHouten 2007, 42).

Carlos E23: A médica acabou por me receitar os ansiolíticos porque disse que aquilo era de facto devido à ansiedade que estava a sentir (...) eu vivia aquelas situações mas diariamente, não era sempre a mesma circunstância nem no mesmo contexto mas acaba sempre por acontecer algo ou de humilhação ou de, ou de imposição, acaba sempre por acontecer alguma coisa diariamente durante meses a fio.

Maria E9: (...) muito dificilmente para o resto da minha vida me vejo livre de ter que fazer aquela medicação, porque o estado de ansiedade é de tal ordem, ou seja eu adquirir um estado de ansiedade de tal ordem que eu não posso deixar de fazer medicação de controlo de ansiedade. Foi o *stress*, foi a pressão, foi tudo o que apanhei naquele tempo todo, porque eu já era ansiosa, mas não precisava de medicamentos (...) tive três crises de ansiedade, chamam-se ataques de pânico, três dias seguidos, eu disse não pode ser.

António E10: Uma ansiedade no sentido de que é uma insegurança constante, tanto quanto a minha permanência neste trabalho e por ainda estar em período de precisar renovar a minha autorização de trabalho no país e que qualquer coisa corra mal e me mandem embora e eu tenha, e deixe de ter o meu trabalho, que é a minha garantia de me manter legal no país que para quem é emigrante entende que a garantia de estar legal no país, (...) então imaginado novamente sem ter o trabalho que me provém a minha condição (...).

Catarina E17: (...) não conseguia dormir, estava mesmo num estado de ansiedade, tinha pânico, tinha ataques de pânico (...) derivado a [*sic*] todas as situações do trabalho basicamente, eu achava que tinha ficado sem trabalho (...).

Ou seja, num ambiente que representam como de intimidação, o medo acaba por ser projetado para o futuro como uma antecipação contínua de novas situações ameaçadoras. Por isso, algumas das utilizações da palavra “medo” pelos nossos entrevistados remetem de facto, para a ansiedade.

Catarina E17 : Eu tinha medo de perder o posto de trabalho, aquelas coisas todas que uma pessoa vive no medo. Por viver naquele medo é que as coisas acontecem.

Júlia E18: É um medo, exatamente, quase em forma de pânico, é aquela, aquela questão de, a primeira vez que sento, portanto que entro ali para trabalhar, é como se um peso me sentasse em cima da cabeça (...).

Maria E15: (...) do momento para o outro tu podes-te ver sem o teu sustento. Porque podes ser despedido, porque o teu contrato acaba, porque eles decidem por alguma razão não o renovar, e isso é um medo permanente muito forte.

Uma das entrevistadas, que vimos no capítulo declarar ter sido vítima de assédio, troça e racismo por parte das chefias e dos próprios colegas, afirmou que a ansiedade causada por esse tratamento ultrapassou as fronteiras do emprego para a sua vida pessoal:

Liliana E22: É verdade. É muito difícil para mim ainda falar, porque eu até hoje, com a idade que eu tenho, com o tempo todo que eu ’tive a trabalhar no call-center, sei que as marcas vão ficar para toda a vida (...) sinto que a minha família sofreu com isso (...) Na altura em que eu entrei no call-center da [empresa C], eu tinha acabado de ter o meu primeiro filho e sei que deixei de fazer muitas coisas com ele, como sair à rua, como estar à vontade num sítio público, porque ganhei uma insegurança tão grande que afetou-me mesmo. (...) sinto que as pessoas estão a olhar muito para mim ou se estão a rir, estão-se a rir de mim.

Tristeza

O sofrimento está muitas vezes associado à tristeza (Bonanno e Goorin e Coifman 2008, 798; TenHouten 2007, 7). A emoção da tristeza invoca a passividade e a resignação diante das situações negativas, e origina-se quando, por exemplo, a pessoa resigna-se diante de uma situação, ou perde a sua posição (TenHouten 2007, 92-93). A tristeza faz o indivíduo ter sentimentos negativos sobre si mesmo (TenHouten 2007, 20) e está ligada a experiências negativas (TenHouten 2007, 38). Cerejo (2014, 65) caracteriza-a como paralisante. “[O] que em termos afectivos muitas pessoas experimentam relativamente ao

seu trabalho é tristeza, insatisfação, depressão” (Ramos 2001, 41). A tristeza é “accompanied by other mental states, including world-weariness, physical weariness, life-lessness, tears, confusion, dejection and worry” (Shweder et al. 2008, 412).

A expressão mais direta de tristeza surge, nas nossas entrevistas, nas narrativas de choro, quando este é atribuído a profunda insatisfação com o trabalho e a uma situação geral de depressão:

Júlia E18: Dava por mim a chorar com o cliente em linha, a não aguentar estar dentro do edifício, a ter que sair cá para fora, para desanuviar, que é para libertar a carga (...) Eu sinto-me muito mal lá dentro, mas muito mal, mas não posso sair, porquê? Porque eu tenho uma família para sustentar (...) costumo deitar pela dez da noite, às três da manhã eu acordo, acordo sem sono nenhum e isso, isso quando acontece, quando acordo, choro, choro, choro, choro, choro, choro, choro, choro e principalmente quando começo a ver as horas a passarem e a chegar aquela hora que eu tenho que me levantar para ir trabalhar.

Rute E4: Cheguei a chorar mesmo (...) eu chorei muito Nuno, eu chorei muito, muito, muito lá na empresa, muito! Eu só te digo isso, eu chorei muito, eu vim muitas vezes para casa a chorar, chorei muito lá, vim muitas vezes a caminho a chorar para a minha casa, e chorei muito em casa, eu chorava. Eu de manhã, eu já nem me apetecia ir para trabalhar.

Outras referem-se à mágoa suscitada por situações específicas de pessoas que consideram ter sido tratadas de modo desumano pelas empresas:

Laura E11: A nível de tristeza sobretudo quando há ilegalidades cometidas sobre os trabalhadores (...) aquilo que mais me magoa é parte daqueles trabalhadores são pessoas que vieram da Venezuela, que está a passar por um processo económico e político muito grave, e que são pessoas que fugiram do país por não terem condições, aqui conseguiram criar as condições e agora esta empresa vai-lhes roubar tudo isso, e estas pessoas não têm tempo suficiente de descontos para ir auferir do subsídio de desemprego e acho de uma desumanidade tremenda aquilo que a empresa está a fazer.

Marta E21: [Sobre mudanças forçadas de empresas cliente em que prestam serviço] Sinto uma tristeza muito grande (...) há situações de pessoas que até têm crianças pequenas que não lhes dá jeito estarem a ser transferidas assim de um dia

para o outro, para outro local de trabalho, porque eles nem se quer cumprem os 80 dias que têm de dar de pré-aviso de informação de transferência de local de trabalho, pronto, depois também é um bocado aquela coisa de que ao fim ao cabo as pessoas durante duas décadas viveram a [empresa C], falaram [empresa C], vestiam a camisola da [empresa C], eh pá!, e depois mudar para uma coisa como a [empresa I] que é telecomunicações, que é o oposto (...) acredito que seja muito complicado para as pessoas gerirem isto tudo, não é?

Culpa, arrependimento e vergonha

A culpa é uma emoção que faz o indivíduo sentir-se responsável por algo de negativo (Fields et al. 2006, 158). É considerada uma emoção negativa dolorosa, tal como o arrependimento e a vergonha, que lhe estão associadas (Stets e Turner 2008, 38). Neste sentido, a culpabilização pode, tal como a intimidação, ser representada como um modo de dominação:

o desempenho operacional é sutil, mas intensamente exigido, de forma a transferir aos trabalhadores a responsabilidade pelo fracasso de algumas metas, sob o argumento de que o mau desempenho da empresa é consequência de seu fracasso, individual ou coletivo. Aqui, o não reconhecimento do trabalhador remete também à sua culpabilização e a um sentimento indevido de incompetência (...) se ocorrer algo errado, a culpa é da equipe, mesmo que ela não tenha o mínimo poder de decidir sobre o sistema de produção (Araújo et al. 2010, 55).

Encontramos essa representação em algumas das nossas entrevistas:

Marco E16: Eu sinto-me incompetente, e depois à distância percebo os mecanismos todos para controlar as pessoas (...) mas eu sinto-me incompetente comigo próprio, quer dizer não sou capaz.

Henrique E12: Depois vim para cá [para Lisboa] e voltei a entrar na empresa F. Num primeiro momento também em vendas, também essa agonia, não é, a agonia ou frustração, no fundo é como, há uma parede e estão te a dizer: “não não, se bates com força a cabeça nessa parede, tu passas para o outro lado” e tu bates com a cabeça 3, 4, 5 vezes, estás com a cabeça toda arrebatada e está ali a te dizer: “tu tens de bater com mais força, que para, tu vais passar a parede, a culpa não é tua, a culpa é da parede”, mas tu em dada altura interiorizas que a culpa é tua.

Elsa E1: [Foi despedida] (...) tive um acidente de trabalho e para mim, para mim o que decidiu a renovação ou não ao fim de 18 meses foi de facto o acidente de trabalho porque a forma como eu fui, quase que, eu senti-me culpada. Eu senti-me culpada!

Outras falaram de culpa, arrependimento e mesmo vergonha (traduzida pela expressão “revolta consigo próprio”), sentidas pela sua aceitação do que lhes fora imposto:

Catarina E17: (...) a pessoa fica frágil emocionalmente porque não dorme, não come, não, estás a compreender e chega a um ponto e acha que é um lixo, que é uma porcaria, que não vale nada (...) é aquilo que te, ou seja, é aquilo que tu deixas que te aconteça, no fundo nós somos responsáveis pelos nossos atos e pelos nossos comportamentos.

Catarina E17: [sobre a sua transferência, pela ETT3, da empresa C para a empresa I] (...) nesse dia fartei-me de chorar, pensei, chorar no sentido que “pá!, porque é que isto acontece? Pá!, porque é que eu permiti que isto me acontecesse? (...) Eu só tinha vontade de voltar 3 anos para trás e dizer: “não meus amigos, isto não vai acontecer!”. Quando me chamaram à sala para me dizer: “isto a partir de hoje vai acontecer isto”, “não, não vai!”, e eu já tinha que ter antecipado as coisas antes, isso, senti esse arrependimento e tudo isso (...).

Laura E5: (...) depois de ter tido a minha filha, portanto eu meti o DIU (...) e tinha hemorragias horrorosas (...) então tinha pedido n vezes [para ir à casa de banho] à [nome da supervisora], mas depois é tal coisa, é, a gente deixa-se ficar, não é?, porque eu podia perfeitamente dito: “Não!, tenho vontade e vou!” (...) Fiquei revoltada comigo própria de como é que eu me permitia aquilo. É que nós permitimos! Sim, permitimos (...) nós éramos coniventes, n’é?, porque eu na altura lembro-me de ficar revoltada comigo própria, como é que eu permiti uma coisa daquelas?

Júlio E27: [Foi despedido] (...) sou completamente ludibriado. E pior do que isso é a minha revolta, é eu deixar-me ser ludibriado, entendes?

As emoções de reação ao sofrimento: raiva, indignação e revolta

Tal como o medo, a raiva será uma das emoções que surgirá em reação a situações injustas, fruto da própria estrutura social, muitas das vezes envolvendo questões de desigualdade de *status* (Stets e Turner 2008, 37; TenHouten 2007, 125). Raiva que é provocada por violações a regras estabelecidas ou a um *status*, por desprezado ou por atitudes de superioridade; por atos que violam as condições do ser social (Barbalet 2004, 142, 144; Ridgeway 2006, 362; TenHouten 2007, 83). A raiva vem muitas vezes associada aos sentimentos de injustiça e de vitimização (Schieman 2006, 495; TenHouten 2007, 40-41;). A emoção da raiva tem muito em comum com a do medo (Hochschild 1983, 233), pois a ameaça ao eu é um dos gatilhos da raiva (Schieman 2006, 498). Por isso Barbalet (2004, 154, 163) afirma que o medo pode ser visto em duas vertentes distintas: medo introjetado que é encarado como subjugação ao outro, e medo exteriorizado na forma de rebeldia.

Júlia E18: Sinto raiva, não, portanto não dos meus colegas, sinto raiva da estrutura e por vezes não é dos chefes também, porque eu acho que os chefes, eles acabam por ser peões ali, porque há sempre quem esteja em cima e esteja a mexer cordelinhos para que as coisas não modifiquem.

Laura E11: Do deslumbre de um despedimento em massa de trabalhadores (...) A mim como pessoa, como, como delegada sindical e ativista sindical, a ilegalidade toda do processo me provoca raiva. (...) Posso dizer por exemplo quando foi ainda a última alteração em 2012 ao Código de Trabalho eu chorei a ler aquilo, da raiva que me deu mais uma vez por causa de tudo o que nos estavam a roubar, tudo, condições que nós tínhamos que nos estavam a roubar (...).

Maria E15: Os objetivos são feitos de propósito para a gente não os atingir. Logo aí vem-te toda aquela raiva, todo aquela (pausa), o sentires-te enganado, eu sei que me estão a lixar, porque eu sei que aquilo não vai ser atingido.

A emoção da raiva pode ser considerada positiva, na medida em que leva a agir (TenHouten 2007, 22, 63; Schieman 2006, 493). Uma ação movida pela emoção da raiva pode ser acompanhada pelo sentimento de poder e autoconfiança (Schieman 2006, 500); é uma “emoção de poder”, porque o sujeito sente energia para lutar contra aquilo, pessoas ou situações, que a provocou (Schieman 2006, 508). Quando o indivíduo é alvo provocações que atacam o eu: afrontas pessoais, insultos, tratamentos injustos provocam a emoção da raiva, a emoção da raiva surge como resultado dos danos sofridos.

Marco E16: Eu saí de lá pelo meu próprio pé (...) porque de facto eu estava com a cabeça em água, ou seja, aquela sensação de saíres de lá e sentires-te incompetente, sentires mesmo muito mal contigo próprio, porque fizeste, fizeste, estiveste num mau dia, não soubeste responder ao cliente, ou o cliente não ficou contente, às vezes fora do teu controlo não é, e dá aquela sensação de fúria indefinida, não é em relação ao cliente, não é em relação bem a ti, mas é fúria, é fúria, chegou o momento em que dou comigo a dar, a sair literalmente do *call-center* e dar com um murro na parede, “isto...”, batia literalmente nas paredes com as mãos, de raiva, “isto não pode continuar assim!”

Catarina E17: Na [empresa I] tive aquelas dificuldades, senti muitas raivas, emoções de raiva, tive vontade de matar, tipo, matar mesmo, e disse para a rapariga do lado que era da minha equipa: “se eu pudesse matar aquela mulher, matava-a!”.

A indignação é a emoção simétrica à da ansiedade. Enquanto esta é a junção de antecipação e medo, a indignação é a junção entre surpresa e raiva. A indignação é a reação emocional a um acontecimento ou ação, com um impacto moral que leva à invocação de uma raiva justa (TenHouten 2007, 101). Como tal, dispõe o sujeito para a revolta, ou seja, para reagir contra o estado de coisas que originou a situação.

Em muitos depoimentos dos trabalhadores da nossa amostra, as expressões de indignação e revolta resultante surgem associadas à variedade das situações antes narradas como causadoras de sofrimento:

Carlos E23: Dão-te uma resposta muito circunstancial sem te dar um grande esclarecimento e ficam por vezes quer ofendidos quando tu fazes esse, alguma pergunta ou colocas em causa aquilo que possam eventualmente dizer, e nessas situações aquilo que é feito, não é a tentativa de darem-te um esclarecimento, mas uma tentativa de impor a resposta e isto obviamente que para mim perante a pessoa que eu sou, causa-me uma certa indignação, causa-me também alguma revolta (...) obrigam-me a respeitar a hierarquia que por sua vez depois tem este tipo de tratamento para com as pessoas, (...) que é de imposição do conhecimento quando o mesmo, tu ou alguém que está ao teu lado que até revela saber um pouco mais, não tem possibilidade de refutar aquela resposta porque é imposta e isto realmente causa, a mim causa-me indignação. Eu sinto-me bastante indignado, muito

revoltado e na maior parte das vezes eu manifesto essa revolta e por vezes isso também acabo por receber um tipo de represálias por ter esse tipo de atitude. (...)

Maria E9: (...) nós de duas em duas horas estávamos a receber relatórios sobre as vendas e o tempo, do tempo médio de chamada, portanto de duas em duas horas, tu:, “Este é o vosso resultado! este é o vosso resultado! Este é vosso resultado!”, não sei quê! “Melhorem! Melhorem! Melhorem! E vamos...” não sei quê! *nananana*, aquela insistência, eu às tantas fartei-me daquilo, que estava farta de receber aqueles e-mails e chegou-me um e-mail e reencaminhei aquilo e disse: “nós estamos a receber isto de hora a hora, de duas em duas horas, por acaso vocês têm noção que isto é assédio moral ao trabalhador?”

Marta E21: [por represália por ser delegada sindical] fui para a equipa apelidada “a equipa dos burros”. De burros não têm nada, para mim de burros não têm nada, é um trabalho como outro qualquer, fui muito bem recebida pelos meus colegas (...) Deram-me muito apoio, não vou mentir, o que eu senti naquela altura foi uma revolta muito grande (...) Achei muito injusto (...) porque a nível psicológico, a nível psicológico (...) isto é como por exemplo tu seres chefe e depois a troco do nada destituem-te (...) há pessoas que sofrem imenso com isso e há pessoas que nem nunca ficam resolvidas com elas próprias com essas destituições (...).

Laura E5: [Sobre a situação narrada acima, quando sofria de hemorragias na sequência da colocação de um DIU] (...) portanto eu pedi n vezes para ir à casa de banho e ela disse: “ainda não tá na tua vez!” (...) o sangue escorria-me e pingava para o chão portanto estava uma poça enorme de sangue na minha cadeira, literalmente escorria e pingava e a [nome da supervisora]: “Ai [Laura]!, desculpa, desculpa” e eu: “desculpa uma merda, [nome da supervisora]!”, foi mesmo assim! “Eu agora tenho que ir a casa mudar de roupa (...)”, apanhei o autocarro para [localidade onde residia], quando cheguei lá tinha deixado a chave de casa no cacifo, voltei para trás para ir buscar a chave, voltei a ir, tomei banho, não sei quê, mudei de roupa, voltei a vir (...). Voltei, isto foi da parte da manhã, quando voltei já eram praticamente 3 horas da tarde e não tinha almoçado e disse à [nome da supervisora]: “Vou almoçar”. Vem a [nome da coordenadora da ETT]: “Vais almoçar? ’Tiveste este tempo todo a passear (...)” “Olha nem te vou dar resposta, eu nem te vou dar resposta porque tu não mereces e só não te mando porque sei que ias gostar!” foi mesmo assim, falava com ela e foi mesmo assim, e fui almoçar

(...) a indignação que propagou (...) foi também dos colegas à volta, começaram a mandar vir com ela a dizer que aquilo era desumano, que não se fazia.

Trabalho e dissonância emocionais

Neste mesmo capítulo e no anterior, já apresentámos narrativas de trabalhadores sobre comportamentos agressivos por clientes e o seu medo de as sofrerem.

Lídia E28: (...) foi um senhor, um senhor difícil que terminou a chamada a chamar filhos da puta aos gajos do [serviço B].

António: Tem cliente que é rude!

Rute E4: (...) ninguém se diverte a ouvir berros e insultos dos clientes, não é?

Lidar com esses comportamentos faz parte das regras do trabalho em CC. O trabalhador deve “(...) ser gentil, educado, responder com bom-humor, em um ritmo acelerado e em bem pouco tempo” (Rosenfeld 2007, 452), e não pode, por exemplo desligar chamadas a clientes “mais difíceis ou problemáticos” (Roque 2016, 63). Isso é representado pelos trabalhadores da nossa amostra como um grande esforço emocional.

Maria E15: Se vir que há uma situação em que..., eu já sei que ainda vai pô-lo pior a situação que eu lhe tenho para lhe contar... [pausa] Ai!... [pausa prolongada] é difícil, a pessoa tenta, mas muitas vezes... [pausa] é complicado.

Lloyd e Payne (2009, 618), entre outros, falam sobre o trabalho emocional exigido ao trabalhador de CC, o de saber gerir as suas próprias emoções face ao cliente, habilidade que exigiria um conjunto de competências e conhecimentos técnicos (2009, 631). “Two conditions that can exacerbate difficulties in emotion management and lead to emotional deviance are the persistence of stressful situations and a lack of social support for one's feelings” (Peterson 2006, 126).

Como vimos na revisão da literatura, a dissonância emocional corresponde à expressão pelo trabalhador de emoções impostas pelas regras do CC, diferentes das que realmente sente, e é um dos fatores de risco psicológico de *burnout*. Uma das nossas entrevistadas narra ter vivido esse processo:

Maria E9: Eu trabalhava a *full-time* mas tive de passar a *part-time* porque eu não aguentava aquilo, eu fiz *burnout* (...) aquilo era gritos ao telefone, insultos, e eu cheguei a um ponto de rutura que disse: “eu vou-me embora!” (...) O *burnout* foi

exatamente sobre, exatamente pelo serviço (...) Lá está clientes super difíceis, obriga-nos a ouvir gritos e insultos (...) tinha que aguentar até que o cliente se cansasse de gritar e desligar, não podíamos desligar (...). Porque aquilo que depois nos é exigido é o “aguenta”, ou seja, nós já estamos com os cabelinhos todos em pé, porque temos o idiota do outro lado da linha que não para de berrar nas nossas orelhas, já levámos com quinze minutos de berros, de humilhação, de chamarem-nos nomes, de tudo. E quando tu pedes socorro, quando tu pedes a alguém que te dê uma luz seja do que for, a resposta que tu tens é “aguenta!”, aguenta porque o cliente tem sempre razão. Tu agentas! (...) É a pressão que há da parte dos *call-centers* para que os agentes aguentem de facto e suportem o máximo possível as humilhações, os gritos, as acusações dos clientes, com o mínimo de reação possível, porque temos que manter os clientes felizes e satisfeitos.

O trabalhador dificilmente consegue controlar as suas próprias emoções (Molino et al. 2016, 3). E por vezes, não consegue:

Elsa E1: [Sobre uma chamada com uma cliente] (...) foi um bocadinho agressiva e eu também fui.

Guilherme E26: Tem uma grande pressão psicológica. Uma enorme pressão psicológica. E isso faz com que nem toda gente conseguisse trabalhar nesta profissão, muito dificilmente, há certas pessoas que à primeira chamada que atendiam e que apanhassem um cliente mais complicado, se calhar fugiam ou desistiriam, porque há clientes complicados.

Sérgio E7: (...) houve uma vez que tive, eu pedi para ir a intervalo e a minha sorte é que deu, a minha sorte é que deu, eu disse: “eu estou marcado a intervalo, posso ir agora?” e deu. Foi simplesmente, tinha mesmo, tinha mesmo, foi mesmo o caos. Mas é assim, ao fim de um tempo a pessoa também vai conseguindo gerir, gerir melhor, no princípio para mim era mais complicado, (...) nunca tratei mal nenhum cliente, mas ouvi colegas que chegaram devido a essa situação a tratar mal o cliente e até mesmo a desligar chamada e outras situações, mas aquilo às duas por três é, ou a pessoa tem mesmo uma grande estaleca emocional e consegue levar a coisa a bom porto, sempre consciencializando que o cliente não tem nada a ver com, não é culpado por aquilo, ou então é muito complicado.

Alienação, inautenticidade, autoestranhamento são desencadeados durante o tempo de trabalho em CC para quem tem que fingir as suas emoções (Peterson 2006, 128). Assim, “(...) ao longo do dia os operadores exprimem emoções (que se pretendem positivas enquanto se suprimem as negativas) que não estão de acordo com o que sentem efectivamente” (Teixeira 2014, 15).

Henrique E12: Às vezes a pessoa no contato anterior foi mal-educada e não sei quê, então, das duas, uma, perante isso ou tu esforças *bués* e gera outra vez essa frustração, ou não te esforças mas gera uma espécie de um desgaste (...) pronto é um desgaste, uma alienação, uma... Por um lado é, esforçares-te sem perceberes que não depende de ti.

Conclusão

Pretendemos recolher e analisar representações sociais de sofrimento no trabalho sentido entre trabalhadores dos CC em Portugal, um sector com características contratuais, organizacionais e laborais que, à partida, a bibliografia nacional e internacional e múltiplos discursos públicos retratam como negativas; um interesse que, como declarei, foi motivado pela minha própria experiência. Nas palavras da nossa entrevistada Marta: “sentes na pele e queres saber o que é que os outros sentem!”

Desde o início, ficou claro que os trabalhadores entrevistados não formam uma amostra representativa. Foram intencionalmente convidados pelos sindicatos e aceitaram participar no estudo para narrarem as suas experiências negativas no local de trabalho. Não pretendemos generalizar os resultados, mas sim compreender o que esses discursos de trabalhadores insatisfeitos revelam e contribuem para a formação de uma representação partilhada de sofrimento associada a esta atividade profissional, de que vimos indícios em outras fontes. Não pretendemos provar que é a única ou predominante, qual a sua extensão, nem compará-la com outras. Só compreender como se manifesta.

Dentro desse conjunto de testemunhos, intencionalmente demarcado pelo nosso objeto de estudo, observámos representações de sofrimento associadas a múltiplas situações do trabalho em CC retratadas como agressivas, injustas, ou indignas: expressões de vivência da precariedade e da incerteza da relação contratuais e salarial; narrativas sobre assédio moral, intimidação ou “*mobbing*”, sobre a pressão das chefias em cima dos atendedores, controlando todos os seus actos e tempos para, alegam os entrevistados, apontarem imperfeições e os privarem dos prémios de produtividade e assiduidade; sobre a agressividade verbal de chefes de equipa supervisores e coordenadores; sobre condições de trabalho insalubres do ponto de vista físico e psicológico, sobre a humilhação de terem de pedir publicamente autorização para ir à casa de banho e a verem negada, o incumprimento das pausas e os descontos salariais por minutos de pausa a mais, o não pagamento de tempos feitos além do turno; as chamadas ininterruptas, sem direito a momentos de descanso, a hostilização por clientes e o “trabalho emocional” a que isso os sujeita. Falaram-nos do isolamento em que alguns se viram colocados, alegadamente para que se despedissem por iniciativa própria, e de os seus próprios colegas serem coagidos a não falar consigo; de práticas de despedimento arbitrário de trabalhadores, cujo tempo

ao serviço lhes garantiria um contrato efetivo, por vezes para serem pouco depois voltarem a ser contratados.

Ouvimo-los também perguntar com quem podem falar para reclamarem das injustiças que sentem. Quem é o patrão? Como vimos, neste regime de trabalho em que os patrões podem ser diversos e sobrepostos, as identidades e as responsabilidades patronais são difusas. O próprio Estado, em teoria a última instância de recurso, é-lhes suspeito por na prestação de alguns serviços públicos lhes surgir como patrão compactuante com as ETT a quem subcontrata a força de trabalho dos seus CC.

Estas narrativas apresentam traços comuns, quando comparadas com outras que denunciam o ambiente de trabalho nos CC. Soares (2011) usa a metáfora de Freud:

(...) “como um copo de cristal, se o deixamos cair acidentalmente, nós vamos nos ‘quebrar’ diferentemente”. Entretanto, hoje a pressão que vem da organização do trabalho, dos modelos da gestão, do assédio moral é tão intensa que os nossos copos de cristal, pouco importa o copo, terminarão em milhares de caquinhos. Tudo é apenas uma questão de tempo. (216).

Categorizámos emoções que foram realçadas no discurso dos protagonistas: ansiedade, culpa, indignação (revolta ou irritação), intimidação, medo, raiva e tristeza, como as emoções presentes num cenário de sofrimento. É pois em contextos próprios de sofrimento que as emoções ocorrem (Charmaz e Milligan 2006, 537). São pois a ausência das emoções positivas, fruto de uma não identificação entre o indivíduo e a organização para onde trabalha que promove a ocorrência de emoções negativas (Garcia 2009, 11-12).

Com este trabalho, visámos em alguma medida responder ao apelo de Russell (2008, 213) aos investigadores para que empreendam pesquisas aprofundadas sobre o que se passa dentro dos CC: “there is still plenty of scope for further work”. O trabalho emocional exercido pelos trabalhadores merece a nossa atenção de uma forma mais incisiva. Hochschild (1983) trouxe-nos uma riqueza de investigação com o seu livro *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*: “But now we need a theory that allows us to see how institutions – such as corporations – control us not simply through their surveillance of our behavior but through surveillance of our feelings” (228). Ambicionamos que os resultados desta nossa investigação possam vir a ser usados pelos sociólogos do trabalho para a compreensão dos processos que produzem as representações de sofrimento associadas ao trabalho nos CC.

Esperamos também contribuir para a necessidade urgente de avaliação por parte do poder político, através dos diversos estudos já elaborados, de forma a combater factores de riscos psicossociais nos *CC*, para que sejam levados em consideração os factores organizacionais e em defesa do código do trabalho (Boini et al. 2013, 1327). Existem estudos que mostram que é possível estabelecer locais de trabalho onde os trabalhadores possam sentir-se apoiados e possa haver um sentimento de trabalho de equipa entre os supervisores e os atendedores, uma preocupação com o bem-estar. McDonnell diz que é possível causar um impacto de satisfação no trabalho na vida dos trabalhadores (2013,146-147). Deixamos em aberto a questão levantada por Roque (2008):

Será que estamos num processo de involução caminhando para uma sociedade que se anula constantemente em prol do vendável, do inumano, em que a máquina destitui o Homem não apenas do seu trabalho, fonte de rendimento e emancipação social, mas também do seu self e da sua capacidade emotiva e intelectual? (14).

Posfácio

Por uma questão de transparência e de visibilidade do impacto público dos resultados deste projeto, à medida que os obtinha, devo esclarecer o seguinte: Foi o facto de pouco depois do início da investigação para esta dissertação, em 2015, ter entrado em contato com a deputada Catarina Martins, que não conhecia pessoalmente e que me convidou a estar presente na discussão pública do Orçamento de Estado que se realizou no dia 18 fevereiro de 2016 na Casa do Alentejo. Neste dia, fiz uma intervenção pública sobre os diversos problemas que existem nos CC, e fui apresentado aos vários deputados do Bloco de Esquerda.

Iniciada desta forma a minha “aventura política”, efetuei em 2016 seis entrevistas com atores políticos, aos deputados do Bloco de Esquerda Isabel Pires (duas), José Soeiro, Luís Monteiro, Catarina Martins, e ao ex-deputado do mesmo partido, Francisco Louçã. Em 2017 fiz uma segunda entrevista com a deputada Catarina Martins, e em 2018, entrevistei a deputada Rita Rato, do Partido Comunista Português. Ficaram ainda por realizar uma terceira entrevista com a deputada Catarina Martins, onde iria mostrar, com a autorização dos entrevistados, denúncias específicas de situações de sofrimento que ocorrem nos CC, e uma entrevista com a deputada Wanda Guimarães, do Partido Socialista.

Foi no âmbito da intenção de contribuir para uma “sociologia pública” que, em sintonia com os sindicatos STCC e SIESI, expus nessas entrevistas as diversas situações de precariedade, e dialoguei com os deputados para expor as representações de situações de sofrimento que ia recolhendo, de modo tentar perceber como também seriam representados por esses atores o trabalho e os testemunhos dos trabalhadores de CC, enquanto problemas para intervenção política. Esta intervenção pode ser considerada uma aplicação dos resultados desta dissertação de “sociologia académica”; mas está fora do seu objeto de estudo e âmbito de especialidade, pelo que não foi considerada para a dissertação.

Referências

Entrevistas

“Nome” ²⁷	Entrevista N.º ²⁸	Data	Faixa Etária	Empresas / Serviços onde trabalhava ou trabalhou	Sindicalizado
Elsa	1	07/03/2017	50-57	A	Sim
Lúcia	2	17/03/2017	30-39	B , N	Não
Rui	3	05/06/2017	30-39	C	Sim
	13	14/10/2017			
Rute	4	10/07/2017	40-49	D , E	Sim
Laura	5	24/07/2017	40-49	C, O	Sim
	11	12/10/2017			
Marta	6	24/07/2017	40-49	C	Sim
	21	08/11/2017			
Sérgio	7	27/07/2017	40-49	R, F, S, T, U, X, Y	Sim
Ricardo	8	02/08/2017	20-29	G	Sim
Maria	9	29/08/2017	40-49	F	Sim
	15	16/10/2017			
António	10	22/09/2017	30-39	H	Sim
Henrique	12	14/10/2017	30-39	V, F	Sim
Vasco	14	14/10/2017	30-39	F	Sim
Marco	16	18/10/2017	30-39	F, ZC	Não
Catarina	17	30/10/2017	50-57	C , I	Sim
Júlia	18	02/11/2017	30-39	C	Sim
Carolina	19	04/11/2017	30-39	J , I	Sim

²⁷ Todos os “nomes” são pseudónimos.

²⁸ Informação mais completa no Anexo 14.

Fábio	20	04/11/2017	40-49	L , I	Sim
Liliana	22	15/11/2017	30-39	C	Sim
Carlos	23	20/11/2017	20-29	C	Não
Sofia	24	20/11/2017	40-49	C	Sim
Rita	25	24/11/2017	30-39	Z, C	Sim
Guilherme	26	26/11/2017	30-39	C	Não
Júlio	27	18/06/2018	40-49	K , B	Não
Lídia	28	18/06/2018	30-39	ZF pela empresa M / B / ZE	Não

Bibliográficas e documentais

- Almada, Pablo. 2012. “O Futuro é Mesmo Incerto? A Precariedade e os Jovens em Brasil e Portugal”. In *Trabalho Juventude e Precariedade Brasil e Portugal*, org. por Giovanni Alves e Elísio Estanque, 99-121. Bauru, SP: Canal6 Editora.
- Almeida, Paulo Pereira de. 2005. *Trabalho, Serviço e Serviços: Contributos para a Sociologia do Trabalho*. Porto: Edições Afrontamento.
- Altitude Software. 2015. “The European Contact Center Benchmark 2014 Executive Summary”. Acedido em janeiro de 2017.
<https://business.altitude.com/european-benchmark>
- Alves, Giovanni. 2013. *Precarização do Trabalho: Ensaio de Sociologia do Trabalho*. Bauru, SP: Canal6 Editora.
- APCC – Associação Portuguesa de Contact Centers. 2016. “Estudo de Diagnóstico e Benchmarking da Actividade de Contact Centers em Portugal 2016”. Acedido em janeiro de 2017.
http://media.wix.com/ugd/43c603_cd47e5bf3683480e8f5082547f6b978b.pdf.
- AproCS 2015. "APCC distingue os melhores contact centers em Portugal". In AproCS – Associação de Profissionais de Customer Service.

<http://www.aprocs.pt/noticias/apcc-distingue-os-melhores-contact-centers-em-portugal/>

- Araújo, José, José Calgaro, Marcus Siqueira, e Maria Inês Fernandes. 2010. “Abordagem Socioclínica da Violência no Trabalho”. In *Violência no Trabalho: Perspectivas da Psicodinâmica, da Ergonomia e da Sociologia Clínica*, org. por Ana Magnólia Mendes, 41-60. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Areosa, João. 2015. “A Desumanização do Trabalho na Era da Flexploração”. In *Trabalho, Educação e Conflitos Sociais: Diálogos Brasil e Portugal*, org. por F. S. Previtali, R. Varela, G. Strippoli e C. C. Fagiani, pp. 234-275. São Paulo: Edições Verona.
- . 2016. “Burnout: Um Fogo que Arde Sem se Ver, Mas que se Sente!”. Congresso Egossat, Goiás.
- https://www.academia.edu/attachments/45539702/download_file?st=MTUxNTc5NDc4MywxOTMuMTM2LjExMy43Mg%3D%3D&s=profile
- Associação de Combate à Precaridade. 2014. “Portugal É o Paraíso do Contact Center”. Acedido em dezembro de 2015. <http://www.precarios.net/?p=11330>.
- Barbalet, Jack. 2004. *Emotion, Social Theory, and Social Structure: A Macrosociological Approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bardin, Laurence. 1977. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barreto, Margarida. 2013. *Violência, Saúde e Trabalho (Uma Jornada de Humilhações)*. São Paulo: Educ Editora.
- Bauman, Zygmunt. 2001. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: ZAHAR.
- Beck, Nikolaus, e Alfred Kieser. 2003. “The Complexity of Rule Systems, Experience and Organizational Learning”. *Organization Studies*, 24 (5): 793-814.
- <https://doi.org/10.1177/0170840603024005006>
- Beirne, Martin, Kathleen Riach, e Fiona Wilson. 2004. “Controlling Business? Agency and Constraint in Call Centre Working”. *New Technology, Work and Employment*, 19 (29): 96-109. <https://doi.org/10.1111/j.0268-1072.2004.00130.x>

- Belt, Vicki, Randal Richardson, e Juliet Webster. 2002. "Women, Social Skill and Interactive Service Work in Telephone Call Centres". *New Technology, Work and Employment*, 17 (2): 20–34. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00091>
- Berger, Peter, e Thomas Luckman. 2004. *A Construção Social da Realidade: Um livro sobre Sociologia do Conhecimento*. Lisboa: Dinalivro.
- Biggio, Gianluca, e Claudio G. Cortese. 2013. "Well-being in the Workplace Through Interaction Between Individual Characteristics and Organizational Context". *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 8 (19): 1-13. <https://doi.org/10.3402/qhw.v8i0.19823>
- Boini, Stéphanie, Dominique Chouanière, Régis Colin, e Pascal Wild. 2013. "Relationships Between Organizational Workplace Characteristics and Perceived Workplace Strain in Call-Centers in France". *American Journal of Industrial Medicine*, 56 (11): 1317-1328. <https://doi.org/10.1002/ajim.22227>
- Boltanski, Luc. 2001. "A Moral da Rede? Críticas e Justificações nas Recentes Evoluções do Capitalismo". *Fórum Sociológico (2ª Série)*, (5/6): 13-35. <http://forumsociologico.fcsh.unl.pt/PDF/Artigo1.pdf>
- Bonanno, George A., Laura Goorin, e Karin G. Coifman. 2008. "Sadness and Grief". In *Handbook of Emotions*, org. por Michael Lewis, Jeannette M. Haviland-Jones e Lisa Feldman Barrett (3rd Edition), 797--810. New York, London: The Guilford Press. <https://pdfs.semanticscholar.org/02fd/d8fd471672be5dd5f2e583e873766711adae.pdf>
- Brannan, Matthew J. 2015. "You're Not Going Anywhere: Employee Retention, Symbolic Violence and the Structuring of Subordination in a UK-Based Call Centre". *Sociological Review*, 63 (4): 801-819. <https://doi.org/10.1111/1467-954X.12312>
- Braverman, Harry. 1977. *Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX*. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Broek, Diane Van Den. 2004. "We Have the Values: Customers, Control and Corporate Ideology in Call Centre Operations". *New Technology, Work and Employment*,

- 19 (1): 2-13. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2004.00124.x>
- Burawoy, Michael. 2006. “Por uma Sociologia Pública”. *Política e Trabalho: Revista de Ciências Sociais*, (25): 9-50.
<http://burawoy.berkeley.edu/ps/translations/brazil/asa.portuguese.pdf>
- Business Insider. 2015. “27 Jobs to Avoid If You Hate Stress”. Acedido em novembro de 2015. <http://www.businessinsider.com/jobs-to-avoid-if-you-hate-stress-2015-9>
- Casaca, Sara Falcão. 2013. “As Novas Dinâmicas Laborais e os Desafios da Articulação com a Vida Familiar”. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (72): 31-52.
http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0873-65292013000200002&lng=pt&nrm=iso
- Cerejo, Sara Dalila Aguiar. 2014. “Viver Sobrevivendo: Emoções e Dinâmicas Socioculturais nos Processos de Manutenção das Relações Conjugais Violentas”. Tese de doutoramento, Universidade Nova de Lisboa.
<https://run.unl.pt/bitstream/10362/14101/1/TESE%20FINAL%20Sara%20Dalila%20Cerejo.pdf>
- Chambel, Maria José, e Carlos-María Alcover. 2011. “The Psychological Contract of Call Centre Workers: Employment Conditions, Satisfaction and Civic Virtue Behaviours”. *Economic and Industrial Democracy*, 32 (1): 115-134.
<https://doi.org/10.1177/0143831X10376421>
- Chambel, Maria José, e Filipa Castanheira. 2012. “Training Opportunities and Employee Exhaustion in Call Centres: Mediation by Psychological Contract Fulfilment”. *International Journal of Training and Development*, 16 (2): 107-117. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00394.x>
- Charbotel, Barbara, Sophie Croidieu, Michel Vohito, Anne-Céline Guerin, Liliane Renaud, Joelle Jaussaud, Christian Bourboul, Isabelle Imbard, Dominique Ardiet, e Alain Bergeret. 2009. “Working Conditions in Call-Centers, the Impact on Employee Health: A Transversal Study. Part II”. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82 (6): 747-756.
<https://doi.org/10.1007/s00420-008-0351-z>
- Charmaz, Kathy, e Melinda J. Milligan. 2006. “Grief”. In *Handbook of the Sociology of*

- Emotions*, org. por Jan E. Stets e Jonathan H. Turner, 516-543. New York: Springer. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-30715-2.pdf>
- Cheung, Francis Yue-Lok, e Ray Yu-Hin Cheung. 2013. “The Effect of Emotional Dissonance on Organizational Citizenship Behavior: Testing the Stressor-Strain-Outcome model”. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 147 (1):. 89-103. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.676576>
- Cimbalista, Silmara. 2008. “O Custo da Violência Moral no Trabalho”. *Análise Conjuntural*, 30, (3-4):10-12. http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/281_05%20Artigo%20Boletim%20mar%20abr%202008.pdf
- Consedine, Nathan S. 2008. “Health-Promoting and Health-Damaging Effects of Emotions: The View from Developmental Functionalism”. In *Handbook of Emotions*, org. por Michael Lewis, Jeannette M. Haviland-Jones e Lisa Feldman Barrett (3rd Edition), 676-690. New York, London: The Guilford Press. <https://pdfs.semanticscholar.org/02fd/d8fd471672be5dd5f2e583e873766711adae.pdf>
- Cousin, Olivier. 2002. “Les Ambivalences du Travail: Les Salariés Peu Qualifiés dans les Centres d’Appels”. *Sociologie du Travail*, 44 (4): 499-520. [https://doi.org/10.1016/S0038-0296\(02\)01259-1](https://doi.org/10.1016/S0038-0296(02)01259-1)
- Croidieu, Sophie, Barbara Charbotel, Michel Vohito, Liliane Renaud, Joelle Jaussaud, Christian Bourboul, Dominique Ardiet, Isabelle Imbard, Anne Céline Guerin, Alain Bergeret. 2008. “Call-Handlers’ Working Conditions and their Subjective Experience of Work: A Transversal Study”. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82 (1): 67-77. <https://doi.org/10.1007/s00420-008-0308-2>
- Crowley, Martha. 2012. “Control and Dignity in Professional, Manual and Service-Sector Employment”. *Organization Studies*, 33 (19): 1383-1406. <https://doi.org/10.1177/0170840612453529>
- Crowley, Martha. 2013. “Class, Control, and Relational Indignity: Labor Process Foundations for Workplace Humiliation, Conflict, and Shame”. *American*

Behavioural Scientist, 58 (3) 416-434.

<https://doi.org/10.1177/0002764213503335>

D'Cruz, Premilla. 2010. "Identity Disruptions and Identity Work: Understanding the Impact of Workplace Bullying on Targets". *International Journal of Organizational Behaviour*, 15 (1): 36-52.

https://www.researchgate.net/profile/Premilla_Dcruz/publication/292137883_Identity_disruptions_and_identity_work_Understanding_the_impact_of_workplace_bullying_on_targets_International_Journal_of_Organizational_Behaviour_15_36-52_2010/links/56d952cc08aebe4638bb278c.pdf

[Daúde], Sérgio. 2012. "Denúncia: Call Center operado pela REDWARE". Acedido em novembro de 2015. <http://desigualdadedireitos.blogspot.pt/2012/04/denuncia-call-center-operado-pela.html>

Diário de Notícias. 2015. "12 Profissões Com Mais Stress em 2015". Acedido em novembro de 2015. <http://www.dinheirovivo.pt/carreiras/12-profissoes-com-mais-stress-em-2015/>

Económico. 2016. "Ex-Portugal Telecom Condenada a Pagar 60 mil Euros por Assédio Moral a Trabalhador". Acedido em maio de 2016. http://economico.sapo.pt/noticias/exportugal-telecom-condenada-a-pagar-60-mil-euros-por-assedio-moral-a-trabalhador_248948.html

Esquerda Net. 2016. "Teleperformance: Trabalhadores Pediram Esclarecimentos e Foram Ameaçados". Acedido em Janeiro de 2017. <http://www.esquerda.net/artigo/teleperformance-trabalhadores-pediram-esclarecimentos-e-foram-ameacados/40434#comment-36124>

"Comunicado Sindical":

<http://www.esquerda.net/sites/default/files/comunicadostcc.pdf>

"Panfleto Distribuído pela Empresa" [Teleperformance]:

<http://www.esquerda.net/sites/default/files/antipanfletotp.pdf>

Expresso. 2015. "PT Contact Preocupada Com Avanço de Call Centers da Altice". Acedido em dezembro de 2015. <http://expresso.sapo.pt/economia/2015-05-26-PT-Contact-preocupada-com-avanco-de-call-centers-da-Altice>

———. 2016. "Segurança Social Pode Voltar a Ter Call Center Para Atendimento".

- Acedido em janeiro de 2017. <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-11-18-Seguranca-Social-pode-voltar-a-ter-call-center-para-atendimento>
- . 2017. “Estado Paga 6,53 Euros por Cada Chamada Atendida pela Saúde 24”. Acedido em janeiro de 2017. <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2017-01-18-Estado-paga-653-euros-por-cada-chamada-atendida-pela-Saude-24>
- Fields, Jessica, Martha Copp, e Sherryl Kleinman. 2006. “Symbolic Interactionism, Inequality, and Emotions”. In *Handbook of the Sociology of Emotions*, org. por Jan E. Stets e Jonathan H. Turner, 155-178. New York: Springer. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-30715-2.pdf>
- Finazzi, Marcelo. 2011. “Entrevista 2”. In *Do Assédio Moral à Morte de Si: Significados Sociais do Suicídio no Trabalho*, org. por Margarida Barreto, Nilson Berenchstein Netto e Lourival Batista Pereira, 37-42. São Paulo: Editora Matsunaga.
- Freire, Mafalda. 2017. "Altitude, APCC e AproCS criam Prémios Fortius em Portugal" in B!T Magazine Online. <http://www.bit.pt/altitude-apcc-aprocs-criam-premios-fortius-portugal/>
- Friedmann, Georges e Naville, Pierre. 1973a. *Tratado de Sociologia do Trabalho: Volume 1*. São Paulo: Editora Cultrix.
- . 1973b. *Tratado de Sociologia do Trabalho: Volume 2*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Garcia, Andreia Filipa de Jesus. 2009. “Emoções no Trabalho e Satisfação com a Vida: O Papel Moderador da Identificação Organizacional”. Dissertação de mestrado, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/2032>
- Guerra, Isabel Carvalho. 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e Formas de Uso*. Principia: Cascais.
- Hochschild, Arlie Russell. 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hodson, R. 1996. “Dignity in the Workplace Under Participative Management: Alienation and Freedom Revisited”. *American Sociological Review*, 61 (5): 719-738. <http://www.jstor.org/stable/2096450>

- Honneth, Axel. 2008. “Trabalho e Reconhecimento: Tentativa de uma Redefinição”. *Civitas: Revista de Ciências Sociais*, 8 (1): 46-67.
<https://doi.org/10.15448/1984-7289.2008.1.4321>
- Howarth, Caroline. 2006. “A Social Representation is Not a Quiet Thing: Exploring the Critical Potential of Social Representations Theory”. *Social Psychology*, 45 (1): 65-86. <https://doi.org/10.1348/014466605X43777>
- Jodelet, Denise (Org). 2001. *As Representações Sociais*. Rio de Janeiro: UERJ.
- Kornelakis, Andreas, e Horen Voskeritsian. 2018. “Getting Together or Breaking Apart? Trade Union Strategies, Restructuring and Contingent Workers in Southern Europe”. *Economic and Industrial Democracy*, 39 (2): 357-375.
<https://doi.org/10.1177/0143831X15627500>
- Kovács, Ilona, e Sara Falcão Casaca. 2008. “Labour Segmentation and Employment Diversity in the ICT Service Sector in Portugal”. *European Societies*, 10 (3): 429-451. <https://doi.org/10.1080/14616690701833258>
- Lawler, Edward J., e Shane R. Thye. “Social Exchange Theory of Emotions”. In *Handbook of the Sociology of Emotions*, org. por Jan E. Stets e Jonathan H. Turner, 295-320. New York: Springer.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-30715-2.pdf>
- Lima, Pedro. 2016. “Call Centers Já Empregam Quase 100 Mil Pessoas”. *Público On-line*. Acedido em outubro de 2016.
<https://www.publico.pt/2016/10/31/economia/noticia/call-centers-ja-empregam-quase-100-mil-pessoas-1749464>
- Lively, Kathryn J. 2006. “Emotions in the Workplace”. In *Handbook of the Sociology of Emotions*. org. por Jan E. Stets e Jonathan H. Turner, 569-590. New York: Springer. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-30715-2.pdf>
- Lloyd, Anthony. 2016. “Understanding the Post-Industrial Assembly Line: A Critical Appraisal of the Call Centre”. *Sociology Compass*, 10 (4): 284-293.
<https://doi.org/10.1111/soc4.12360>
- Lloyd, Caroline, e Jonathan Payne. 2009. “Full of Sound and Fury, Signifying Nothing: Interrogating New Skill Concepts in Service Work – The View from two UK

- Call Centres”. *Work, Employment and Society*, 23 (4): 597-615.
<https://doi.org/10.1177/0950017009344863>
- Lopes, Miguel A. 2017. “Mexia Ganhou 222 Vezes Mais que o Operador de Call Center Mais Bem Pago na EDP”. *AbrilAbril*. Acedido em agosto de 2017.
<https://www.abrilabril.pt/trabalho/mexia-ganhou-222-vezes-mais-que-o-operador-de-call-center-mais-bem-pago-na-edp>
- Martins, Soraya Rodrigues. 2010. “Considerações Clínicas Sobre os Efeitos da Perversão nas Novas Formas de Gestão”. In *Violência no Trabalho: Perspectivas da Psicodinâmica, da Ergonomia e da Sociologia Clínica*, org. por Ana Magnólia Mendes, 1-40. São Paulo: Editora Mackenzie.
- , Rosângela Moraes, e Suzana Lima. 2010. “Sofrimento, Defesa e Patologia: O Olhar da Psicodinâmica Sobre a Violência no Trabalho”. In *Violência no Trabalho: Perspectivas da Psicodinâmica, da Ergonomia e da Sociologia Clínica*, org. por Ana Magnólia Mendes, 1-40. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Martins, Sueli Teresinha Ferreira. 2011. “Prefácio”. In *Do Assédio Moral à Morte de Si: Significados Sociais do Suicídio no Trabalho*, org. por Margarida Barreto, Nilson Berenchstein Netto e Lourival Batista Pereira, 10-26. São Paulo: Editora Matsunaga.
- McDonnell, Anthony, Julia Connell, Zeenobiyah Hannif, e John Burgess. 2013. “Voices from Higher Up the Ladder: Exploring the Team Leader Role in Call Centres”. *New Technology, Work and Employment*, 28 (2): 145-159.
<https://doi.org/10.1111/ntwe.12011>
- Mellor, David, Kathleen Moore, e Zhong Ming Benjamin Siong. 2015. “The Role of General and Specific Stressors in the Health and Well-Being of Call Centre Operators”. *Work*, 52 (1): 31-43. <https://doi.org/10.3233/WOR-141975>
- Merlo, Álvaro. 2011. “Entrevista 1”. In *Do Assédio Moral à Morte de Si: Significados Sociais do Suicídio no Trabalho*, org. por Margarida Barreto, Nilson Berenchstein Netto e Lourival Batista Pereira, 30-36. São Paulo: Editora Matsunaga.
- Molino, Monica, Federica Emanuel, Margherita Zito, Chiara Ghislieri, Lara Colombo, e Claudio G. Cortese. 2016. “Inbound Call Centers and Emotional Dissonance in

- the Job Demands-Resources Model”. *Frontiers in Psychology*, 7: [não paginado]. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01133>
- Moscovici, Serge. 1988. “Notes Towards a Description of Social Representations”. *European Journal of Social Psychology*, 18 (3): 211-250. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420180303>
- Moura, Paulo. 2013. “Os Call Centers Vão Salvar a Economia Portuguesa?”. *Público Online*. Acedido em outubro de 2016. <http://blogues.publico.pt/reporterasolta/os-call-centers-vao-salvar-a-economia-portuguesa/>
- Mulholland, Kate. 2004. “Workplace Resistance in an Irish Call Centre: Slammin’, Scammin’ Smokin’ an’ Leavin’”. *Work, Employment and Society*, 18 (4): 709-724. <https://doi.org/10.1177/0950017004048691>
- Paugam, Serge. 2000. *Le Salarié de la Précarité. Les Nouvelles Formes de l'Intégration Professionnelle*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Pereira, Lourival. 2011. “O Mundo do Trabalho e as Questões Éticas que Envolvem o Adoecer e Morrer dos Trabalhadores”. In *Do Assédio Moral à Morte de Si: Significados Sociais do Suicídio no Trabalho*, org. por Margarida Barreto, Nilson Berenchtein Netto e Lourival Batista Pereira, 67-80. São Paulo: Editora Matsunaga.
- Peterson, Gretchen. 2006. “Cultural Theory and Emotions”. In *Handbook of the Sociology of Emotions*, org. por Jan E. Stets e Jonathan H. Turner, 114-134. New York: Springer. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-30715-2.pdf>
- “Petição Pública - Call centers”. 2014. Acedido em novembro de 2016. <http://peticaopublica.com/pview.aspx?pi=PT74238>.
- Pina, Pedro Filipe. 2016. “O Ambiente É de Escravidão: Denúncias no Call Center da PT Empresas”. *Notícias ao Minuto*. Acedido em maio de 2015. <http://www.noticiasao minuto.com/pais/581124/o-ambiente-e-de-escravidao-denuncias-no-call-center-da-pt-empresas>
- Pintor, Rafael López. 1986. *Sociología Industrial*. Madrid: Alianza Editorial.
- Portal do Cidadão. 2017. Acedido em janeiro de 2017.

https://www.portaldocidadao.pt/web/custom/linhas-de-apoio;jsessionid=48B6519A151F8F73BA020BD2525286E4.node-01?p_p_id=122_INSTANCE_MifT4lso9qQlep_p_lifecycle=0ep_p_state=normallep_p_mode=viewlep_p_col_id=column-2ep_p_col_count=1ep_r_p_564233524_resetCur=trueep_r_p_564233524_categoryId=47435470

- Postone, Moishe. 2006. *Tiempo, Trabajo y Dominación Social: Una Reinterpretación de La Teoría de Marx*. Madrid: Editorial Marcial Pons.
- Prino, Carla. 2014. “O Outsourcing das Nossas Vidas”. *Público Online*. Acedido em maio de 2016. <http://p3.publico.pt/actualidade/economia/12791/o-outsourcing-das-nossas-vidas>
- Ramos, Marco. 2001. *Desafiar o Desafio: Prevenção do Stress no Trabalho*. Lisboa: Editora RH.
- Reditus. 2014. “Relatório e Contas Individual 2014”. <http://www.reditus.pt/sites/default/files/files/Resultados/2014/RelatorioeContas2014Individual.pdf>
- Ridgeway, Cecilia L. 2006. “Expectation States Theory and Emotion”. In *Handbook of the Sociology of Emotions*. Editado por Jan E. Stets e Jonathan H. Turner, 347-367. New York: Springer. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-30715-2.pdf>
- Roque, Isabel Maria. 2008. “Trabalho e Precariedade no Sector das Telecomunicações: Uma Experiência Local num Quadro Transnacional”. In *Atas do VI Congresso da Associação Portuguesa de Sociologia – Mundos Sociais: Saberes e Práticas*. Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia. <http://historico.aps.pt/vicongresso/pdfs/356.pdf>
- . 2016. “Biografias Cybernéticas: Um Estudo Sobre as Indústrias Portuguesas e Britânicas de Contact Centre”. *Sociologia On Line*, (12): 49-68. <https://revista.aps.pt/pt/biografias-cyberneticas-um-estudo-sobre-as-industrias-portuguesas-e-britanicas-de-contact-centre/>
- Rose, Ed. 2002. “The Labour Process and Union Commitment Within a Banking Services Call Centre”. *The Journal of Industrial Relations*, 44 (1): 40–61.

<https://doi.org/10.1111/1472-9296.00036>

Rosenfield, Cinara L. 2007. “Paradoxos do Capitalismo e Trabalho em Call Centers: Brasil, Portugal e Cabo Verde”. *Cadernos CRH*, 20 (51): 444-462.

<https://doi.org/10.1590/S0103-49792007000300006>

Russell, Bob. 2008. “Call Centres: A Decade of Research”. *International Journal of Management Reviews*, 10 (3): 195-219. [https://doi.org/10.1111/j.1468-](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00241.x)

[2370.2008.00241.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00241.x)

Sallaz, Jeffrey J. 2015. “Permanent Pedagogy: How Post-Fordist Firms Generate Effort but Not Consent”. *Work and Occupations*, 42 (1): 3-34.

<https://doi.org/10.1177/0730888414551207>

Santos, Maria João, e Ana Paula Marques. 2006. “O Caso dos Call Centers: Organização do Trabalho e Atitudes face ao Trabalho e Emprego”. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (52): 67-86.

http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0873-65292006000300004&lng=es&nrm=iso&tlng=pt

Sapotek, 2015. “1,2% dos Portugueses Trabalham em Call-Centers”. Acedido em julho de 2016.

http://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigo/1_2_dos_portugueses_trabalham_em_call_centres-44832cfg.html

Schieman, Scott. 2006. “Anger”. In *Handbook of the Sociology of Emotions*, org. por Jan E. Stets e Jonathan H. Turner, 493-515. New York: Springer.

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-30715-2.pdf>

Sennett, Richard. 2001. *A Corrosão do Carácter: As Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo*. Lisboa: Terramar.

Shantz, Amanda, e Jonathan E. Booth. 2014. “Service Employees and Self-Verification: The Roles of Occupational Stigma Consciousness and Core Self-Evaluations”. *Human Relations*, 67 (12): 1439-1465.

<https://doi.org/10.1177/0018726713519280>

Shweder, Richard A., Jonathan Haidt, Randall Horton, e Craig Joseph. 2008. “The Cultural Psychology of the Emotions: Ancient and Renewed”. In *Handbook of Emotions*, org. por Michael Lewis, Jeannette M. Haviland-Jones e Lisa

- Feldman Barrett (3rd Edition), 1-848. London, New York: The Guilford Press.
<https://pdfs.semanticscholar.org/02fd/d8fd471672be5dd5f2e583e873766711adae.pdf>
- SIC. 2015. “Greve nos Call Centers da PT”. Acedido em novembro de 2015.
https://www.youtube.com/watch?v=zJf8H_mMq9s
- Silva, Manuel Carvalho da. 2008. *Trabalho e Sindicalismo em Tempo de Globalização: Reflexões e Propostas*. Mafra: Círculo de Leitores.
- SINTTAV. 2015a. “A Luta dos Trabalhadores dos Call Centers Vai Começar”. Comunicado de 22 de janeiro de 2015. Acedido em novembro de 2015.
http://sinttav.org/joomla/images/comunicados/Call_Centers_da_PT_vao_parar_20150121.pdf
- SINTTAV. 2015b. “Boletim Informativo n.º2: 1–3”. Acedido em novembro de 2015.
http://sinttav.org/joomla/images/sinttav15/Boletim_SINTTAV15_2_2015.pdf
- Soares, Ângelo. 2011. “Assédio Moral e Ideação Suicida”. In *Do Assédio Moral à Morte de Si: Significados Sociais do Suicídio no Trabalho*, org. por Margarida Barreto, Nilson Berenchtein Netto e Lourival Batista Pereira, 203-220. São Paulo: Editora Matsunaga.
- Soeiro, José. 2015. IEFPEAPN. “Precários ‘Farão a Diferença’ nas Próximas Eleições”. <http://iefp.eapn.pt/noticias.php>
- Souza, Terezinha. 2011. “Formas de Gestão na Acumulação Flexível: O Assédio Moral”. In *Do Assédio Moral à Morte de Si: Significados Sociais do Suicídio no Trabalho*, org. por Margarida Barreto, Nilson Berenchtein Netto e Lourival Batista Pereira, 95-122. São Paulo: Editora Matsunaga.
- Stein, Mark. 2007. “Toxicity and the Unconscious Experience of the Body at the Employee-Customer Interface”. *Organization Studies*, 28 (8): 1223-1241.
<https://doi.org/10.1177/0170840607079527>
- Stets, Jan E., e Jonathan H. Turner. 2008. “The Sociology of Emotions”. In *Handbook of Emotions*, org. por Michael Lewis, Jeannette M. Haviland-Jones e Lisa Feldman Barrett (3rd Edition), 32-46. London, New York: The Guilford Press.
<https://pdfs.semanticscholar.org/02fd/d8fd471672be5dd5f2e583e873766711adae.pdf>

- Taylor, Phil, Chris Baldry, Peter Bain, e Vaughan Ellis. 2003. “A Unique Working Environment: Health, Sickness and Absence Management in UK Call Centres”. *Work, Employment and Society*, 17 (3): 435-458.
<https://doi.org/10.1177/09500170030173002>
- Taylor, Phil, Gareth Mulvey, Jeff Hyman, e Peter Bain. 2002. “Work Organization, Control and the Experience of Work in Call Centres”. *Work, Employment and Society*, 16 (1): 133-150. <https://doi.org/10.1177/09500170222119281>
- Taylor, Phil, Premilla D'Cruz, Ernesto Noronha, e Dora Scholarios. 2013. “The Experience of Work in India's Domestic Call Centre Industry”. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (2): 436-452.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561216>
- Teixeira, Catarina Nunes. 2014. “Precarização do Trabalho e Ação Coletiva: O caso dos call centers”. Dissertação de mestrado. ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/9060>
- TenHouten, Warren D., 2007. *A General Theory of Emotions and Social Life*. England: Routledge.
<http://testrain.info/download/Warren%20D.%20TenHouten%20A%20General%20Theory%20of%20Emotions%20and%20Social%20Life%20%20%202006.pdf>
- Thamm, Robert A. 2006. “The Classification of Emotions”. In *Handbook of the Sociology of Emotions*. org. por Jan E. Stets e Jonathan H. Turner, 11-37. New York: Springer. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-30715-2.pdf>
- Thoits, Peggy. 1989. “The Sociology of Emotions”. *Annual Review of Sociology*, 15: 317-342. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.15.080189.001533>
- Townsend, Keith. 2005. “Electronic Surveillance and Cohesive Teams: Room for Resistance in an Australian Call Centre?”. *New Technology, Work and Employment*, 20 (1): 47-59. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00143.x>
- Vieira, Ricardo. 2014. “Aproveita, É nos Funerais que Eles Compram Mais”. *Rádio Renascença Online*. Acedido em maio de 2016.
http://rr.sapo.pt/noticia/13517/aproveita_e_nos_funerais_que_eles_compram

[mais](#)

Zapf, Dieter. 2002. "Emotion Work and Psychological Well Being: A Review of the Literature and some Conceptual Considerations". *Human Resource Management Review*, (12) 2: 1–32. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7)